踏足有痕

徐海和　编著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京・BEIJING

内 容 简 介

本书主要介绍了作者的三段人生履历——军旅生涯、中电物资和中国电子，其中每段履历包括了作者的人生经历、发表过的著作文章和工作中的讲话、报告，记录了作者对自己人生足迹的回忆与感悟，对不同性质工作的思考、创新和经验总结。通过这本“非典型自传”的记载，可以看出作者对待工作兢兢业业的精神、不同阶段在相关领域的成就以及对待生活积极乐观的态度，给读者以启发。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

踏足有痕/徐海和著. —北京：电子工业出版社，2015.12

ISBN 978-7-121-27658-3

Ⅰ. ①踏… Ⅱ. ①徐… Ⅲ. ①回忆录－中国－当代 Ⅳ. ①I251

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第285566号

策划编辑：王向军
责任编辑：王向军　　文字编辑：王　钰
印　　刷：
装　　订：
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路173信箱　　邮编：100036
开　　本：787×1092　1/16　印张：31.5　字数：540千字
版　　次：2015年12月第1版
印　　次：2015年12月第1次印刷
定　　价：45.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前　言

PREFACE

光阴似箭，转眼间43年的工作岁月已然流逝。

1972年3月，将满16周岁的我，怀揣江西共产主义劳动大学乐平分校（会计系）中专毕业证书，带着一张稚嫩的脸，不无忐忑地走上江西省乐平县山下小学二年级的讲台，以一个语文老师兼班主任身份，开始了人生的工作历程。1972年12月，未满17周岁的我，走下讲台，穿上戎装，踏上了北上从军的专列，开始了22年的军旅生涯。1994年4月，年近不惑的我，脱去军装，自主应聘，走进社会，开始了与国家电子行业相伴的工作旅程。23个年头的军旅生活，22个年头的央企职涯，每一个岗位，每一个日月，都不曾懈怠；每一项工作，每一个脚步，都踏地有痕。2015年7月，正式进入退休生活的我，试图回忆过往的岁月，收集历史资料，编纂一个踏足有痕的我。略觉遗憾的是，或因过去工作繁忙，或因时日久远，只能形成如此并非全面的足迹印记。即便如此，还是想要将之整理、编纂出来，姑且作为我人生的初步总结吧。

感谢电子工业出版社张楷伟先生和乔敏女士，对本人印制、编纂本书给予的大力支持与帮助。

编者　徐海和

2015年7月27日

目　录

CONTENTS

第一篇　历程概览 / 1

第二篇　军旅生涯 / 7

第三篇　军旅文章 / 13

学术论文 / 14

1　空军基本建设财务管理工作回顾与展望 / 14

2　空军加强基建财务管理的实践与思考 / 23

3　在承包军外工程中加强预算管理提高经济效益 / 28

4　关于加强空军工程机械管理之刍议 / 34

5　空军工程部队如何适应“战略转变”之初探 / 37

6　空军修建系统加强会计报表工作情况综述 / 40

7　做好出包工程的结算审查 / 45

第四篇　军旅留影 / 47

第五篇　物资担当 / 55

第六篇　文字物资 / 65

工作报告 / 66

1　认清形势，统一思想，实施战略性调整，为实现三年扭亏脱困目标而奋斗 / 66

2　围绕公司扭亏脱困中心任务，全面加强党建和思想政治工作 / 83

3 坚定信心，再接再厉，为实现三年扭亏脱困目标而继续努力 / 90
4 认清形势，坚定信念，改革创新，为胜利实现三年扭亏而继续努力 / 102
5 总经理任期述职报告之一 / 112
6 总经理任期述职报告之二 / 130

会议讲话 / 145

1 在物资总公司总部职能部门中层干部会议上的讲话 / 145
2 在物资公司系统规模经营、物流物业经营暨扭亏增盈工作会议上的讲话 / 151
3 抓住机遇，团结奋斗为物资公司总部壮大发展而努力 / 161
4 关于公司总部机构改革 / 170
5 贯彻“三个代表”思想，加强公司总部精神文明建设和思想作风建设 / 176
6 关于做好企业改制和结构调整工作的若干意见 / 187
7 在物资总公司系统改制改革工作会议上的讲话 / 196
8 在公司总部三届三次职工代表大会上关于总部职工集资建房的讲话 / 208
9 在公司总部年度职工大会上的述职讲话 / 214
10 贯彻十六大精神，发挥各方面积极性，努力把总部经济效益搞上去 / 221
11 在公司总部四届二次职代会上关于总部进行市场化改革的讲话 / 230
12 在物资总公司 2005 年年度工作会议结束时的讲话 / 239
13 努力提高思想水平，转变工作作风，做新时期促进公司发展的骨干人才 / 248
14 在中国电子物资西北公司领导班子扩大会上的讲话 / 254
15 贯彻集团部署，加快改革调整，努力实现中电物资快速发展 / 260
16 坚决贯彻集团工作部署，切实抓好物资公司各项工作落实 / 271

专项文稿 / 279

1 关于加强物资公司经营财务管理的若干规定 / 279
2 关于加强物资公司系统财务管理工作的若干意见 / 283
3 关于规范物资公司系统财务管理体制的指导意见 / 287
4 关于在物资公司十几年工作的简要回顾 / 291

第七篇　物资留影 / 297

第八篇　中电奉献 / 303

第九篇　文字中电 / 315

报告文稿 / 316

1　2007 年 10 月 11 日中国电子首次主要子企业财务工作研讨会主报告 / 316

2　勇于进取，求实创新，不断提高中国电子财务管理工作水平 / 325

3　2011 年 10 月 28 日中国电子财务工作研讨会主报告 / 340

会议讲话 / 353

1　在中国电子财务有限公司金融业务研讨会上的讲话 / 353

2　2009 年 3 月 19 日在电子十一院学习实践科学发展观活动动员大会上的讲话 / 355

3　在中国电子 2011 年度财务工作研讨会结束时的讲话 / 361

4　在中国电子 2011 年度企业财务负责人述职会上的讲话 / 366

5　在中国电子内控建设推进工作会上的讲话 / 370

6　成效显著，任重道远 / 382

7　在彩虹集团群众路线教育实践活动总结大会上讲话 / 393

8　在中国电子 2014 年度财务工作研讨会上的讲话 / 399

工作总结 / 402

1　2008 年度财务工作回顾 / 402

2　2009 年度个人工作总结 / 410

3　2011 年度个人工作总结 / 416

4　2013 年度个人工作总结 / 427

专项文稿 / 434

1　财务工作简要汇报与集团问题思考建议 / 434

2　关于对器材总公司压贷减保的处理意见 / 439

3　夏新公司财务危机与风险决策分析报告 / 443

4 关于集团总部财务风险管理若干问题的报告 / 449
5 关于制定《技术创新与科技发展战略规划》，并从科技创新和“两个转变”角度申请国家增资的几点建议 / 453
6 徐海和同志先进事迹材料 / 456
7 中国电子职工董事 2013 年度工作要点 / 461
8 中国电子改革发展与财务工作 / 463
9 关于深化国企改革的思考与建议 / 466
10 公司内部控制基本规范 / 472

第十篇 中电留影 / 485

后记 / 494

第一篇　历程概览

一、简要背景

本人，徐海和，曾用笔名：芜茗；现用网络名：两人有余。公元1955年2月17日（农历乙未年一月二十五日）出生于江西省乐平县（市）鲁丹街（父：徐孝萱，农历一九一五年五月至一九七六年五月；母：陈月香，农历一九二零年八月至二零一零年十一月）。先后毕业于江西共大乐平分校（会计专业）、中央财政金融学院（会计专业）和中国人民大学（自学高考党政干部专业）；在职完成中国人民大学工商管理硕士学业。高级会计师，注册审计师，中央国家机关高级会计师评审专家委员会委员，中国电子信息产业集团有限公司原总经济师、职工董事。1975年1月加入中国共产党，1986年12月在军委空军后勤部荣立三等功。2010年12月被中国电子信息产业集团有限公司授予“优秀共产党员”称号，2011年12月被中央治理小金库领导小组授予先进个人荣誉称号。

二、主要履历

1972年3月

就任江西省乐平县山下小学教师、班主任。

1972年12月

参加中国人民解放军，在北京军区空军所属空军工程兵第二团（对外番号空字362部队，后变更为空军87406部队）司令部警通排任战士。

1973年7月

在空军工程兵第二团司令部警通排任副班长。

1974年1月

在空军工程兵第二团司令部警通排任班长。

1975年1月

在空军工程兵第二团司令部管理股任上士（给养员）。

1975年6月

提干，任空军工程兵第二团生产连排长（实际工作岗位为司令部管理股管理员）。

1976年6月

任空军工程兵第二团后勤处财务股助理员（副连级）。

1979年10月

任军委空军后勤部修建部财务处正连职助理员（实际上是1979年3月进入空后工作）。

1983年5月

任军委空后修建部财务处副营职助理员。

1987年11月

任军委空后修建部财务处正营职助理员，1987年12月起主持财务处工作（财务处负责人），1988年9月被授于空军少校军衔。

1988年12月

任军委空后修建部财务处副处长（主持工作）。

1991年5月

任军委空后修建部财务处处长，空军中校。

1994年4月

军转地，任中国电子物资总公司财务处干部、副处长。

1995年10月

任中国电子物资总公司财务处处长。

1997年9月

任中国电子物资总公司总经理助理兼财务处处长、审计处处长。

1999年7月

任中国电子物资总公司副总经理、党组成员。

2000年3月

任中国电子物资总公司法定代表人、副总经理（主持公司工作）、党组副书记（主持党组工作）。

2000年8月

任中国电子物资总公司法定代表人、总经理、党组书记。

2003年12月

任中国电子物资总公司法定代表人、总经理、临时党委书记（党组改党委）。

2004年5月

任中国电子物资总公司法定代表人、总经理。

2007年7月

任中国电子信息产业集团公司财务部总经理（兼任中国电子物资总公司总经理至2008年3月）。

2010年8月

任中国电子信息产业集团有限公司（公司转制）财务部主任（2011年9月至2012年5月兼任中国电子财务有限公司法定代表人、董事长）。

2012年3月

任中国电子信息产业集团有限公司总经济师（兼任财务部主任至2013年8月）。

2012年12月

兼任中国电子信息产业集团有限公司职工董事。

2015年6月

退休。

三、赋诗记怀

无　题

六十甲子乙未长，农学赣乡京冀壮。

戎装倥偬廿三载，传奇留颖蓝营帐。

廿二央企要职纲，德绩屡优清誉香。

人生再度关山越，感恩沧桑儿女忙。



第二篇　军旅生涯

一、偶然入伍

1972年夏季征兵，福州军区征兵通知发下来，我不曾有丝毫报名的想法。不久，冬季征兵通知来了——是北京空军，我却突然产生了强烈要求参军的念想。克服体检（色盲）障碍，通过严格政审，不顾母亲反对（父亲赞同），争取公社领导支持，一路过关斩将，我这个不被村民看好、多被各方反对的外姓教师（父亲原籍乐平镇，3岁丧父、6岁丧母，9岁起流浪外乡给人当长工，解放后才到该地安家）非常意外地接到了入伍通知书。“一人当兵、全家光荣”的荣耀落在徐家，这在当时由朱姓和王姓统治的塔前公社山下大队乡里乡亲中，引起了不小的震动。

山下小学的老师和同学们为我举行了令人难忘的隆重的欢送仪式，并专门安排照相留念（遗憾的是，没能保存下来）。父亲和在县城附近居住的堂姑等，到乐平火车站送行。二姑激动地对父亲说：看海和这么机灵，一定会在外面当官的（只可惜，三年后当我身穿四个兜的军装回去探亲时，她却永远地离开了）。1972年12月16日早上，带着亲人的期望，告别因从小就营养不良和劳累过度而瘦小、憔悴的父亲（母亲没敢去送行），我走进了绿色的闷罐车，和战友们一起踏上了未知的人生旅程。

二、快速成长

或许是因为天资聪慧，或许是善于学习，或许是幸遇贵人，在空军工程兵第二团（驻地河北省石家庄市获鹿县——空军地下油库工地及团机关基地）新兵集训时即被老兵班长指任为副班长。训练结束，被从数百新兵中遴选（仅约10人）分配到司令部警通排，为团首长担任警卫通讯工作。入伍不到半年，被特选派到陆军27军（石家庄市郊）特训大队参训一个月；回团后不久，即任警通排二班副班长；次年初，老班长退伍即接任班长（警通排曾一度随团首长转驻山西省晋城县——新的地下油库工程工地）。因表现突出受到司令部首长特别欣赏，不久调司令部管理股负责驻河北省获鹿县团机关基地干部食堂管理工作（破格以兵代干，履行管理员职责）。亦因管理成效显著，得机关干部好评，于1975年6月在义务兵三年服役期未满情况下，又破例提拔为军官（因团机关编制有限，更破例任命为生产连排长，但实际工作岗位未变）。因提干后

本人档案由司令部转政治处管理，干部股的领导发现本人为财会专业中专毕业生，如获至宝，很快调任团后勤处财务股助理员（提干一年即晋升为副连级）。

在财务助理员岗位上，本人负责空军获鹿大型地下油库工程财务管理工作，克服前任转业（没有交接）、自身完全没有相关工作经验，又无人帮教等诸多困难，自学自研，独立摸索，学中干、干中学，很快掌握了工程财务管理和工程预算、决算工作基本知识与工作技巧。我时常去器材股仓库查看材料消耗及备料情况，又不时到艰苦的工地去了解工程进展和现场状况。看着施工连战士们冬战严寒、夏战酷暑，穿着土黄色的衣服进洞，披着一身黄泥污水出来，心中总是不由泛起阵阵酸楚。经过一段时间的刻苦努力，我先后独立全面完成了该项重大工程的财务管理组织领导和成本费用管控、年度预算、决算及工程竣工决算等各年度一系列系统性工作，并使工程总经费节省15%以上，受到北京军区空军主管部门的特别表扬和团首长、机关的高度认可。几年下来，本人已然成为小有名气的“二团人物”。

三、一鸣惊人

全军岗位练兵大比武准备工作正在各部队如火如荼展开。1978年仲夏某个炎热的午后，空军工程兵二团驻地河北省获鹿县火鸡沟热浪袭人，简易营房内我正在吊扇下紧张地处理着会计事务。突然，已离岗集训10多天的同事张某从团里组织的全空军岗位练兵大比武集训地回到办公室，拿出一叠计算表，用算盘快速计算着各组数字。这位比我早入伍两年但晚提干一年的同室战友告诉我：这是大比武内容之一——珠算（那时还没有电子计算器，所有计算工作都依赖于珠算，国家对珠算如同英语、钢琴一样设有国家珠算级别考试，后来本人还被聘为国家珠算等级考试鉴定员），并让我帮助他计时、核对其计算结果的准确情况。看着他紧张而又不时出现计算错误的状况，我说：“你休息一下，让我来试试吧。”拿过模拟考试计算表，数百项加减数字，在我的圆润算盘上和灵巧手指下（加上心算技巧），以极快的速度不断更新计算进程。结果出来了——完全正确！时间比已经集训10多天的他还要快将近40%！用现代网络语言来讲，真的是把小伙伴们惊呆了。他迅速拿起试卷跑了出去，说去找团长（也是本团参赛队队长）坚决要求换人。当天下班前，股长告诉我团长虽已同意换人，但我仍不能离职去集训，要在继续做好工程竣工决算编制工作（正因此，一开始就没考虑让我参

加比武）的同时去准备。服从命令是军人的天职。我是全团各专业也应该是全军各专业唯一没有离职参加集训的参赛选手。

9月底，空军基本建设系统各专业岗位练兵大比武在山东嘉祥机场举行，其中基建财务专业有近百名来自全国各地各部队的选手（每个师团级部队遴选一个选手）参赛。首先是笔试，各种财会理论题、计算题和论述题，考了整半天，然后是实操比武—珠算，加减乘除，各种算式一大堆。监考官一声令下，考场拨珠声一片。我提前完成交卷，自我感觉良好，但没想过结果会是怎样。各专业选手都完成比赛后，团长亲自带领参赛队成员去爬泰山。第一次上泰山，站在泰山之巅，真的体会到什么叫“会当凌绝顶，一览众山小”。

回到部队后我又立即投入紧张的工作之中。忽然有一天，部队上下议论纷纷，有人告诉我：你在全空军大比武中获空军基建财务专业亚军！并且因为你年轻（仅比武汉空军某选手少0.05分，且比他年轻近10岁，本人时年23岁），军委空军决定将你直接调空军后勤部修建部工作！此消息像春雷一样震撼全部队（这是本团唯一一个获得名次的项目），甚至让北京军区空军机关惊愕。军委空军机关，那可是几十万空军部队的首脑机关，听说此前北京军区空军从未有人进入到其中工作，更别说从军区空军机关以下团级部队直接调了。见此动态，团首长不愿意我外调（要安排我接任财务股长）；军区空军也坐不住了，想要我去北空机关。几经周折，在空军机关的坚持下，1979年3月我打起背包挺进京城，成为军委空后机关当时极个别来自基层部队的最年轻的机关干部。而这一步登天，成为了空军工程兵第二团此时及以后多年的佳话，也使我成为了二团及北空的传奇，并引起空军基建系统上下和空军机关的关注。

四、载誉空后

进入军委空军后勤部机关（北京市鼓楼东大街北锣鼓巷99号）后，我秉持刻苦学习、勤奋工作原则，很快熟悉空军基建工程业务和财务管理工作，几年下来迅速成为空后修建部财务处核心骨干，成为全面负责空军基本建设财务管理工作的实际操盘手。1982—1984年以每门功课全优、各门功课总分全班第一名的优异成绩，完成中央财政金融学院空军大专班学业，其中以98分高分完成“国际共运史”，老牌留俄的主课教授主动要求我做他的硕士研究生。但因工作原因，且读研后难回空后工作，故未获

批准。

1984—1986年，在工作任务十分繁重的情况下，我主动参加当时最为严格的北京市自学高考，白天工作晚上自学（每晚学习至午夜），12门功课都以70分以上成绩首考即过，其中7门功课在80分以上，“形式逻辑”考分高达98分。因工作和学习表现异常突出，1986年被军委空后罕见地荣记三等功，同时被空军机关业余大学（张廷发司令员兼任校长）授予“优秀学员”称号。

1987年年底所在处处长离任，本人无论是工作能力，还是业绩、口碑，都已达到接任处长实至名归的状态，但因当时干部政策上实行“台阶论”（不能越级任命为处长），空后破天荒“修建部财务处”这个主管全空军基建资金和工程预决算及工程财务工作的十分重要的处长（正团级）岗位留空，由我这个正营职助理员超级破格作为财务处负责人全面主持该处工作，至1998年12月任正营职不到两年（应满三年）又破例提任副处长（主持工作），于1991年5月再次提前升任处长职务。这在军委空军机关干部任用史上，应该也是极其罕见的。

1987年至1992年年底的五年多时间里，本人以空军前所未有的工作力度，全面、深入、强力加强基建财务管理工作。从清理、规范银行账户，到统一规范各级、各类型单位会计科目及会计核算；从全面制定完善各项财务规章制度，到系统组织各级财务人员专业培训和学历教育；从严格组织财务工作检查、确保规章执行和部队管理工作到位，到积极组织各级财务人员学习理论、钻研业务，积极撰写学术文章和工作经验材料，广泛开展工作交流与学术探讨活动。几年下来，空军基建财务工作面貌大为改观，各项工作成效斐然，受到空后上下和所属部队的广泛好评，得到总后主管机关的高度赞赏。当时，空军基建财务系统的广大官兵共同的强烈反映是：这几年，是我们工作任务最繁重、时间最紧张、身体最劳累的几年，但也是心情最舒畅、成效最显著、成就感最强、最扬眉吐气的几年！是空军基建财务历史上最光鲜、最美好的时代！

1990年初，解放军总后勤部为加强军队工程建设管理，决定组织编写《军队工程建设管理手册》，本人荣幸作为唯一的工程财务管理专家被遴选为该书副主编，全面负责其中有关工程财务管理内容并执笔有关财务管理章节起草。

1991年1月，该书正式出版在全军发行，时任总后勤部副部长刘明璞给予高度评价：“这是建国以来第一部较为全面系统反映我军工程建设管理理论与实践的好书。”

本人因此为空军争得了荣誉，为全军工程建设事业发展做出了一份贡献。

五、投身商海

1993年初，在空后许多人看来如日中天、前途一片光明的我，决意离开军队，转业到地方工作。主要原因：一是受当时国家改革开放浪潮的吸引，感觉广阔天地可以大有作为；二是个人能力与业绩在军队环境下业已得到验证和认可，本人希望进入自由竞争由经济社会进行再验证；三是其他个人原因。当我去找时任空军后勤部杨德春部长请示特批转业时，他说：空军政治部刚刚对空后机关干部进行了全面考核，你被评价为最年轻的正团职优秀年轻干部，现在就要转业，无论是组织上还是你个人不觉得可惜吗？我回答说：正因为如此，我才一定要在40岁之前转到地方工作，去尝试另一种人生。我同时表态：本人转业不要求组织上安排工作，而是自主去社会上应聘，参与社会上各方人才的公开竞争。

1993年“五一”假期，在北京军事博物馆的人才招聘会上，我走到电子工业部中国电子物资总公司招聘台，填下了应聘申请表。1994年初（受国家机关机构改革影响延时），电子工业部以盖国徽公章的专门文件上报国务院军队转业干部安置办公室（抄送军委空军），同意接收我到电子工业部工作；与此同时，军委空军政治部也向国务院“军转办”上报专门文件，同意我转业到电子工业部工作。1994年4月中旬，经国务院“军转办”特别批准后，电子工业部给本人发来了接收函。凭该函军委空后完成了有关我的转业手续，个人档案也经由国务院“军转办”进入到电子工业部。一个优秀的年轻军官，至此走完了值得怀念的军旅生涯。

部队，常人成长的基地，人才锻炼的熔炉。那身绿，那颗星，早已融入到每个军人的血液；那营房，那大院，早已铭刻在每颗忠诚的心坎。时至今日，依然是，每到“八一”时，梦里回军营！

第三篇　军旅文章

在 20 多年的军旅生涯中，我撰写了诸多文字材料、部队文件和学术文章乃至文学作品（包括诗歌、散文、小说）。在空军工程兵第二团时所写《关于加强部队工程建设成本管理之浅见》的论文，曾在北京军区空军内部刊物发表（遗憾的是文稿没能保留下来）。在军委空后工作期间，除起草制定 13 项 10 多万字的一系列空军基建财务会计规章（印发全空军施行），作为副主编参与撰写《军队工程建设管理手册》（全军出版施行），并与李世杰等共同主编《建筑安装工程概预算实用大全》（大连出版社出版发行）外，还独立编著有《空军基本建设实用会计》，先后在总后勤部《后勤》杂志、空军后勤部《修建通讯》和《北京日报》、《空军报》等报刊发表多篇学术论文、文学作品及通讯报道。现仅将其中保留下来的贴近工作实践的部分文章（也是作者工作状况的缩影）录入本书。



1 空军基本建设财务管理工作回顾与展望

1991 年 11 月。原载于总后勤部《后勤》杂志 1992 年空军专辑

空军基建财务管理工作回顾与展望

空军基本建设财务管理工作，在总后财务部和空军各级（单位）党委首长的领导下，由于各级基建财务人员协同努力，近几年有了一定进步。主要表现在以下几个方面。

一、管理制度得到健全　工作规范化程度提高

自1987年底至今，根据总部有关规定精神和空军基本建设工作实际，先后制定了《空军基本建设费决算编报办法》、《空军基建部门会计核算办法》、《空军工程部队经济合同和经费收支审批制度》、《关于施工人员几项费用标准的暂行规定》、《空军建设工程成本管理暂行规定》和《空军工程建设单位财务考评办法》等13项规章制度，使空军基建财务管理制度得以健全，为实现基建财务工作规范化打下了基础。

在制度建设上，着重抓了以下三点。

一是紧密结合空军实际，贯彻军委总部新颁发的基建会计制度，为此，编写了近20万字的具有一定规范性的教材《军队基本建设实用会计》，统一印制了各建设、施工

单位所需的账页、凭证、报表和收、借据，举办了空军贯彻新基建会计制度骨干培训班，各军区空军对所属各单位主要基建财务人员也都进行了培训，使新基建会计制度得到全面执行，也使空军基建会计核算工作首次得到统一，其规范化程度大大提高。目前，各工程部队的会计核算工作大多已达到规范要求，建设单位的会计核算状况也有明显的改观。

二是逐步完善决算编审制度。我们把编审工程决算作为一个系统工程，对决算清理、组织和编报、审核等都做出了系统的具体规定，明确各级、各部门责任，形成制度，使决算编审工作有章可循。从基本建设工作的实际出发，我们提出了“汇总决算”的概念，确认军区空军按规定格式上报的“汇总决算”的合法地位。其基本含义是：汇总决算作为一个大单位的总决赛，反映该大单位各项基建计划执行结果，是基建拨款使用情况的总报告，是上级核销基建拨款的基本依据，汇总决算只需附报大中型项目的工程决算，小型零星项目的决算可不附报，而由大单位掌握审批。因而有效地提高了决算工作的时效性和真实性。

三是严格经费收支管理制度。在总结以往经验教训的基础上，对基层单位经济合同和经费收支手续、审批程序和权限等做了系统的规定，使基层单位的经济业务和经费收支管理形成三个层次。首先是党委集“大权”：财务收支计划、重大经费收支和主要经济合同等都由党委集体审批；其次是总会掌“全盘”：总会计师作为统管经费收支和各项经济业务的单位首长，对党委和行政主官负责，单位发生各项经济业务和经费收支都由其归口处理；再次是部门司其责：各项事业经费由各有关管理部门在批准的计划范围内掌握开支，财务部门作为综合管理部门进行监督、检查和调控。因而，为基层各项收支活动逐步达到合规有序，提供了制度保障。

在规定收支管理制度的基础上，针对有些费用具体标准不明确、有些单位存在滥发钱物的问题，研究制定了《关于施工人员几项费用标准的暂行规定》，各军区空军根据军区实际又依次进一步规定，使问题得到较好的解决，既防止了苦乐不均、滥发钱物现象，又保护了施工、管理人员的积极性。

为了不断提高财务管理工作的规范化程度，从1990年起，还按照军委总部要求，大力抓了微机技术应用。首先，为军区空军和工程部队两级基建财务部门统一购置了微机。其次，先后组织举办了工程部门微机操作员财会知识培训班、微机基础知识培训班、基建会计软件应用培训班和机关财会人员微机应用培训班。再次，制定了微

机、软件和会计资料等管理措施，并经常派人到各使用单位进行检查指导。目前，空军、军区空军基建部门和工程部队的主要会计单位都已开始用微机代替手工记账（账簿），推广应用微机技术的客观条件已经具备，在提高工作效率和财会工作规范化水平等方面，已初见成效。

二、培养了一批专业人才，财务人员素质不断提高

在组织业务培训、提高人员素质上，坚持院校培养和在职培训两条腿走路，收到显著成效。首先，为了解决职业基建财务人员来源问题，1988年在空军勤务学院开办了工程财务大专班，培养干部学员30余名，已于1990年毕业回到工作岗位。1991年又开办三年制战士学员大专班，招收学员30人。其次，为了提高在职人员素质，为他们提供入学深造的机会，1988年10月我们委托北京财贸学院开办了“空军基建财务干部大专班”（三年制），120名在职基建财务人员经过三年的刻苦学习，在各方面的大力支持下，已于1991年10月顺利毕业，使空军基建财务队伍文化结构大为改善，业务素质大有提高。再次，为拓展财务人员知识面，我们还先后组织开办了“工程识图与工程预算培训班”和“微机培训班”。此外，根据建设单位的实际情况，空军和军区空军机关每年都组织建设单位财务人员短训班，近四年训练总人数达1000多人次。

我们还把组织基建财务学术研讨活动作为改进管理工作、提高人员素质的重要途径，积极鼓励、倡导各级基建财务人员动手、动脑，提出、研究问题，并于1989年11月和1991年11月两次召开专题研讨会，组织论文交流和优秀论文评选。仅近这两年来，空军各级基建财务人员在各种刊物上就发表论文百余篇，使空军基建财务系统学术研究气氛活跃，财务人员就从中得到锻炼和提高。

三、加强了财务监督，促进了工程管理

主要表现如下。

一是加强了预决算监督。即通过严格审核工程预、决算，发挥财务监督作用。各级基建财务管理部门，认真贯彻总部、空军有关基本建设经费管理和决算编审的规定，近三年来，审减各种不合理列决额达3 700多万元。1989年初，我们对1988年大中

型工程决算组织了会审，直接对被审工程当年的票（支出发票）、表（会计报表、决算报表）、账（账簿记录）、证（有关合同、资料）进行了综合检查和审核，起到了交流情况、纠正问题、促进管理的作用。从1991年起，按照军委总部要求，我们正式开展了基建财务监察工作，着重抓了对出包工程预（结）算的审查把关，在不到一年的时间里，空军各监察组就已审核出包工程预（结）算30项，投资7 098万元，核减757.2万元，占审查总额的10.67%，效益十分可观。

二是实施了考评监督。即通过从财务管理角度对建设项目进行综合检查、考核和评比，发挥财务监督作用。针对营区整治工程新上项目多、管理力量薄弱等问题，1988年10月，我们对各区16个整治单位执行财务规章制度和财经纪律情况、工程进度、工程质量和出包工程管理情况等进行了全面、细致的检查、考核和评比，以打分加评语形式对考评结果作直观反映，以通知书形式将评选结果正式通知被考评单位，对成绩优良者颁给“财务管理先进单位”奖状，对问题较多者下达“限期改正通知书”，到期再组织复查。这种考评，在各整治单位引起了较大反响。沈空、南空、广空、济空等单位也先后实施了财务考评，效果很是理想。

三是开展了检查监督。即通过有组织的财务（审计）检查，发挥财务监督作用。1988年上半年，我们与空军审计部门一起开展了基本建设联审，对各单位促进较大，有8个单位受到了通报表彰。1989年我们对空军直属各建设单位进行了普遍财务检查。1990年又组织三个工作组，依次对各军区空军施工部队、勘察设计单位和建设单位的68个会计单位进行了全面财务检查，同时进行检查指导，年现场检查面一般都在二分之一以上。这些检查，对于保障规章制度落实、促进基层管理工作、提高经费使用效益，都发挥了重要作用。

四、加强了经费管理，保障了经费供应

首先，加强了经费的计划管理，自上而下建立起经费申请计划制度。申请计划由各单位根据批准的年度投资计划和工程实际进度按月（或季）编报，上级根据经费供应情况，按照保证重点、兼顾一般的原则核定拨款。几年来，经过统筹安排、妥善调剂，各级基建财务部门不仅保证了各项工程的资金供应，还为机场翻修工程和其他重点工程垫支了部分经费，使几项重要工程能够按最佳工期组织施工，提高了投资效

益。各级机关还普遍采用电汇方式对下拨款，大大降低了资金在途占用量。

其次，严格控制经费使用。各级机关认真执行了“五不拨”规定，即计划外工程不拨款，扩大规模、提高标准项目不拨款，未经批准超前施工不拨款，非政策性原因超支不拨款，非工程开支不拨款，效果良好。各工程部队和大中型项目建设单位，都制定了内部经费管理办法，普遍实行了包干管理责任制，使间接费用比在物价上涨的情况下仍有所降低。

再次，强化对工程部队的经费管理。针对过去资金占用不讲责任、资金周转不灵的问题，在彻底清理拨款情况基础上，对空军工程部队采取了“核给流动资金，承建工程专项拨款，超占资金有偿使用”的办法，增强了部队的资金占用意识，加速了资金的周转。

最后，加强了对机关自身经费开支的管理。1988年12月，修建部专门制定了加强机关内部经费开支管理的20条规定，对经费开支计划（标准）、审批、审核、借款、报销等问题都做出具体规定，各军区空后修建处也都订有机关经费管理措施，较好地解决了“灯下黑”问题。

空军基建财务管理工作虽有进步和成绩，但也还存在不少问题和薄弱环节，有待于研究解决。随着工程建设事业的不断发展，基建财务管理工作更需不断加强和完善。今后一个时期，空军基建财务管理工作应以提高经济效益为中心，围绕四个重点进行，即：在管理内容上，重点是落实规章制度；在管理对象上，重点是建设单位；在管理手段上，重点抓成本管理；在管理办法上，重点用财务考评。

（一）注重调查研究，狠抓规章制度落实

深入基层、工地搞好调查研究，掌握第一手资料，是做好基建财务工作的前提。要在认真总结经验的基础上，有针对性地做好调研工作，每年集中精力研究解决一个或几个有普遍意义的问题。近阶段，要首先抓好规章制度的落实。各级机关要把工作着重点从健全制度转移到落实制度上来。特别是抓好《中华人民共和国会计法》、总部新颁发的《基本建设财务管理规定》和《军队基本建设（施工）单位会计制度》，以及空军制定的《工程建设经费管理暂行规定》、《空军工程部队经济合同和经费收支审批制度》、《关于施工人员几项费用标准的暂行规定》、《空军勘察设计单位财务管理暂行规定》等法规规章的贯彻落实。

全面抓好各项财务法规规章的贯彻落实，是工程建设系统各单位、各部门的共同任务。各级机关要继续深入基层、工地做好检查指导工作。空军机关对大中型项目的建设单位、施工部队，每年至少应到现场检查一次；军区空军机关对本区各项工程的年现场检查率，应不低于80%，并注重检查各项规章制度落实和单位内部控制执行情况，发现问题及时处理。在抓好工程部队和原有建设单位的同时，要把新上建设项目作为落实规章制度的重点，使其一开始就走上按章办事的正轨。各建设、施工单位的党委首长，要将贯彻落实财会法规规章列入议事日程，定期研究，常抓不懈。各级基建财务部门，既是执行部门，又是监督部门；既要自觉遵守财经法规、纪律，做按章理财、廉洁求实的模范，又要勇敢地负起维护财经纪律、财会法规规章的责任，当好“红管家”。为便于有关领导和基建财务人员学习掌握有关财经法规规章，将于近年内编纂《空军基本建设财务管理文件汇编》。

（二）搞好业务培训，提高建设单位财务管理能力

军队建设指导思想实现战略转变以来，工程项目大多是“补缺配套”。这就使工程建设出现了“点多、面广、单位多变”的新特点。由于目前各部队（工程部队除外）均无专门的基建机构和人员编制，建设单位财务管理上存在的新（人员新，更换频）、差（业务素质差）、低（管理水平低）问题，也就成了一种普遍现象。而空军约80%的年度投资，系由建设单位负责完成，约三分之一的工程系由军外建筑队伍承建，建设单位的管理责任又是如此繁重。这些尖锐的矛盾，使得建设单位必然地成为基建财务管理的难点、薄弱点和工作重点。近几年，我们一再研究加强建设单位财务管理问题，也从人员培训、管理措施等方面做了许多工作，收到一些成效。但要实现根本改观，尚赖于军委总部解决团以上部队基建人员编制问题。因此，在目前条件下，要继续做好以下工作，以提高建设单位财务管理能力。

一是加强业务培训。这是工程建设系统各单位的共同任务。近几年，空军在基建财务人员培训方面，已经积累了较为丰富的经验。今后，要按院校教育、离职培养和在职培训，这样三个不同的层次组织培训工作。院校教育，以空军勤务学院开办大专班为主体，保持每隔三年毕业一个班，作为“正规军”补充到工程部队和主要建设单位；零星需要则通过接收军队其他院校毕业生解决。离职培养，则面向工程部队从事基建财务工作的职工、战士和大中型项目建设单位及经常有建设任务的部队的财务人

员，由空军统一组织，有关院校和机关人员共同执教，可隔年开一个班，每期培训3个月左右，主要学习会计原理、基建会计、财会法规、成本管理和工程预决（结）算等。在职培训，面向当年或下年度有工程建设任务的各类建设单位财务人员，以及工程部队新到或将到基建财务岗位工作的人员，由军区空军每年组织一次，每期培训10天左右，主要学习基本会计业务和财会规章，学习结算审核和决算编报的基本方法。目前，院校教育，更多的是向面工程部队；而在职培训，主要为建设单位服务。

要提高建设单位财务管理能力，必须首先提高其财务人员素质。因此，在继续对建设单位财务人员做好在职培训工作的基础上，要有重点地逐步提高培训等级。对大中型项目的建设单位和经常有建设任务的部队的财务人员，要全面实行离职轮训；个别相当稳定的建设单位，应当逐步安排1-2名“正规军”。各级各单位都要有意识地培养造就一至几名具有高级专业知识水平和工作技能的合格人才，以形成一支高级基建财会专业骨干队伍。全体基建财务人员，都要立志成才，在实践中不断充实自己，提高自己，努力为空军工程建设事业多做贡献。

二是稳定财务人员队伍。建设单位财务人员稳定与否，是建设单位财务管理能力高低的决定因素之一。能否稳定，当然主要取决建设单位的稳定性和单位党委首长的关注程度。这就要求各建设单位首先对此予以足够的重视，从一开始就注意从稳定这个角度考虑人选，并实事求是地关心、解决他们的实际问题。绝不应当把“营建办”当作各类干部的“蓄水池”、“中转站”。各级主管机关，对此也不应坐视。要研究采取制约措施，促使其保持相对稳定。对不按规定配备、未经许可随意撤换财务人员的单位，应不予拨款或暂停拨款，并限期采取弥补措施，予以改正。

三是实施必要的管理措施。为了保证工作质量，沈空对建设单位财务人员实行了上岗前培训、合格后发给上岗证的办法，规定无证不得从事基建财务工作。济空从加强基建经费管理出发，规定所有建设单位无论工程投资多少、是否单独开设银行账户，一律单独建账，实行独立核算。这些措施，对于加强建设单位财务管理，都是十分必要和有效的，我们将逐步予以推广。此外，要继续抓好会计与出纳分管、工程经费专款专用、项目总投资或年度总投资在100万元以上的单位单独开户等项具体规定的执行。要继续搞好基建财务监察工作，认真组织审查出包工程预（结）算。今后所有50万元以上的出包工程预（结）算，都要经监察组审核把关，各监察组也要努力扩大审查范围，提高工作质量，更好地为建设单位服务。要根据加强管理的要求和工程建

设的新形势，不断研究提出新的促进管理的有效办法。

四是经常进行检查指导。这是提高建设单位财务管理能力的最基本方法。各级机关主管人员要克服畏难情绪，下决心，树信心，坚持不懈地帮助建设单位做好财务管理工作。只要上下齐心，各方支持，建设单位财务管理工作就一定可以搞好。

（三）加强成本管理，推广应用微机

成本管理是工程管理的重要内容之一，是节省投资、提高效益的重要手段。在当前“过紧日子”的条件下，开展成本核算，强化成本管理，有更直接的现实意义。从1988年以来，各军区空军都先后不同程度地在工程部队承担的大中型工程中进行了试点，积累了经验，取得了初步成效。可以说，经过几年的舆论和实践准备，空军施工、建设单位实施成本管理的基本条件已经具备，我们在总结各单位实践经验的基础上，所制定的《空军建设工程成本管理暂行规定》也是可行的。今后的任务就是如何执行好这个规定，把成本管理工作全面开展起来。为此要继续深入进行成本管理的宣传教育，及时举办成本管理培训班。各军区空军应当根据空军规定制订适合本区实际的实施细则。实施成本管理，建立一定的管理组织是必要的，但更要注重实效。要通过事先预测、计划，事中监督、控制，事后分析、考核，促进劳动定额、材料定额、费用管理等各项管理工作，在提高经济效益上做文章。各成本管理单位要与建设包干责任制有机地结合起来，建立必要的激励和约束机制，并不断总结提高，使成本管理工作生机勃勃，卓有成效。

空军基建财会工作应用微机技术已进入实用阶段，今后要抓好以下几点。一是加强对现有微机及软件的管理，不断提高操作人员技术水平。二是在保证工作质量的前提下，逐步扩大应用范围。明年内军区空军基建部门要全部实现用微机记账；两三年内实现工程部队承担的主要工程项目都不用手工记账；以后争取主要建设单位都能应用微机。三是扩大微机知识教育面，使各单位领导和人员都能熟悉应用微机。四是对目前使用的基建会计软件，本着简单、实用、灵活的原则，进行必要的修改和完善。为促使现有微机使用单位管好用好微机，今后应不定期组织检查评比。

（四）深入研究管理理论，实施财务考评，促进管理水平提高

今后，基建财务管理理论研究工作，要以提高经济效益为中心，围绕两个重点进

行。一是深入研究基建财务管理工作在提高经济效益上的地位、作用、目标、手段和方法；二是研究成本管理乃至目标成本、责任会计等可行管理手段在空军工程建设中的应用。此外，要组织有关单位总结交流有效管理经验，促进相互学习，共同提高。

开展基建财务考评，是督促落实规章制度、促使有关单位加强各项管理工作的有效办法。今后，要根据《空军工程建设单位财务考评办法》对空军工程建设系统各单位（包括各修建处、工程部队、勘察设计单位和建设单位）分期分类进行综合性财务考评，内容包括组织领导、财务规章执行、会计核算、成本管理、经费管理、经济效益等若干方面，并依据考评结果，奖励先进，鞭策后进。各有关单位要按考评内容，逐条对照检查落实。三年之内，所有各类单位都应达到“考评办法”规定的合格要求，并力争达到“先进”水平。

1991年11月11日

2 空军加强基建财务管理的实践与思考

1990 年 12 月，原载于总后勤部《营房问题研究》1991 年第一期

空军加强基建财务管理的实践与思考

近几年来，空军在加强基建财务管理上，从多方面进行了有益的探索，基建财务管理工作面貌发生了很大变化。他们的探索，主要集中在以下几个方面。

一、多方面推进制度建设

1987年以来，根据军委总部有关规定精神和空军基本建设工作实际，他们先后制定了等一系列规章制度，使空军基建财务管理制度得以基本健全。

在加强制度建设上，着重抓了以下三点。

一是紧密结合空军实际，全面贯彻军委总部新颁发的基建会计制度。为此，编写了近20万字的具有一定规范性的教材《军队基本建设实用会计》，统一印制了各建设、施工单位所需的账页、凭证、报表和收借据，举办了空军贯彻新基建会计制度骨干培训班，各军区空军对所属各单位主要财会人员也都进行了培训，使新基建会计制度得到全面执行，也使空军基建会计核算工作首次得到统一，其规范化程度大大提高。

二是逐步完善决算编审制度。他们把编审工程决算作为一个系统工程，对决算清理、组织和编报审核等都作出系统的具体规定，明确各级各部门责任，形成制度，使决算编审工作有章可循。从基本建设工作的实际出发，他们还提出了“汇总决算”的概念，确认军区空军按规定格式上报的“汇总决算”的合法地位。其基本含义是：汇总决算作为一个大单位的总决算，反映该大单位各项基建、计划执行结果，是基建拨款使用情况总报告，是上级核销基建拨款的基本依据；汇总决算只需附报大中型项目的工程决算，小型零星项目的决算可不附报，而由大单位掌握审批。因而有效地提高了决算工作的实效性和真实性。

三是严格经费收支管理制度。他们在总结以往经验教训的基础上，对基层单位经济合同和经费收支手续审批程序和权限等做了系统的规定，使基层单位的经济业务和经费收支管理形成三个层次。首先是党委集“大权”：财务收支计划、重大经费收支和主要经济合同等都由党委集体审批；其次是总会掌“全盘”：总会计师作为统管经费收支和各项经济业务的单位首长，对党委和行政主官负责，单位发生各项经济业务和经费收支都由其归口处理；再次是部门司其责：各项事业费由各有关部门在批准的收支计划范围内掌握开支，财务部门作为综合管理部门进行监督、检查和调控。因而，为使基层各项收支活动逐步达到合规有序，提供了制度保障。

二、多渠道强化业务培训

他们把制度建设和人才培养作为加强基建财务管理的“两条腿”，在抓制度建设的同时，下功夫抓了财务人员的业务培训，使基层财务人员的业务素质明显提高。首先，从解决职业基建财务人员来源着眼，1988年，他们在空军勤务学院恢复了停办多年的工程财务大专班，招收学员30余名。其次，为了提高在职人员业务素质，为他们提供入学深造的机会，1988年10月，他们委托北京财贸学院开办了“空军基建财务干部函授大专班”（三年制），招收学员126名，约占在职基建财务干部总数的三分之一，还专门设立了函授班组织机构，具体组织函授、面授等教学工作。再次，为拓展财务人员知识面，他们先后组织开办了“工程识图与工程预算培训班”和“微机培训班”。此外，根据建设单位的实际情况，空军和军区空军机关每年都组织建设单位财务人员短训班，近三年培训总人数达760余人次。

他们还把组织基建财务学术研讨活动作为改进管理、提高素质的重要途径，积极鼓励、倡导各级基建财务人员动手、动脑，提出和研究问题，并于1989年11月召开专题研讨会，收到论文47 篇，评选优秀论文16 篇，仅近一年来，各级基建财务人员在各种刊物上就发表论文40余篇，使空军基建财务系统学术研究气氛活跃，财务人员从中得到锻炼和提高。

三、多方位加强财务监督

一是决算监督，即通过严格审核工程决算，发挥财务监督作用。近三年来，仅审减所属单位各种不合规列决额就达3 700多万元。1989年初，他们还对1988年大中型工程决算组织了会审，直接对被审工程当年的票（支出发票）、表（会计报表、决算报表）、账（账簿记录）、证（有关合同、资料）进行了综合检查和审核，交流了情况，纠正了问题，促进了管理。

二是考评监督，即从财务管理角度对建设项目进行综合检查、考核和评比，发挥财务监督作用。针对营区整治工程新上项目多、管理力量薄弱等问题，1988年10月，他们对16个整治单位执行财务规章制度和财经纪律情况，会计核算、经费管理、合同管理和报表编报情况，工程进度、工程质量和出包工程管理情况等进行了全面、细致的检查、考核和评比，以打分加评语形式对考评结果做直观反映，以通知书形式将考评结果正式通知被考评单位，对成绩优良者颁给“财务管理先进单位”奖状，对问题较多者下达“限期改正通知书”，到期再组织复查。这种考评，在各单位引起了较大反响，发挥了较大的促进作用。

三是检查监督，即通过有组织的财务审计检查发挥财务监督作用。1988年上半年，他们与空军审计部门一起开展了基本建设年审，对各单位促进较大，有8个单位受到了通报表彰。1989年，他们对空军直属各建设单位进行了普遍财务检查。1990年上半年，又组织三个工作组，依次对各军区空军12个施工单位8个勘察设计单位和24个建设单位进行了全面财务检查，同时进行调查研究，听取意见，指导工作，历时5个多月。这些检查，对于保障规章制度落实、促进基层管理工作、提高经费使用效益，都发挥了重要作用。

四、多层次严格经费管理

首先，加强了经费的计划管理，自上而下建立起经费申请计划制度。申请计划由各单位根据批准的年度投资计划和工程实际进度按月（或季）编报，上级根据经费供应情况，按照保证重点、兼顾一般的原则核定拨款。几年来，他们不仅保证了各项工程的资金供应，还先后为各区机场翻修工程和空直重点工程垫支了部分经费，使几项重要工程能够按最佳工期组织施工，提高了投资效益。其次，严格控制经费使用。明确规定了“五不拨”：计划外工程不拨款，扩大规模提高标准部分不拨款，未经批准超前施工不拨款，非政策性原因超支不拨款，非工程开支不拨款。再次，针对过去资金占用不讲责任、资金周转不灵的问题，他们在彻底清理拨款情况基础上，强化了直属工程部队的经费管理，采取了“核给流动资金，承建工程专项拨款，超占资金有偿使用”的办法，增强了部队的资金占用意识，加速了资金的周转。最后，加强了对机关自身经费开支的管理。1988年12月，他们还专门制定了加强机关内部军费开支管理的20条规定，对经费开支计划（标准）、审批、审核、借款报销等问题都做出具体规定，较好地解决了“灯下黑”问题。

在加强基建财务管理过程中，也存在一些问题，有些还比较复杂、棘手，常引起他们深沉的思考。主要有以下几方面。

（一）建设单位财务管理亟待加强

我军建设指导思想实行战略转变以来，工程项目大多是“补缺配套”项目，这就使工程建设出现了“点多、面广、单位多变”的新特点，加上几乎所有建设单位财务人员都是临时抽调来的“外行”，且更换频繁，有的单位一年内换两三茬，一些单位基建管理机构几乎成了转业干部的“中转站”，财务管理实际上处于“大出纳”状态。解决的办法是应在团以上部队营房（或财务）部门调整增加1 ~ 2名工程财务人员编制，专门负责基建和营房维修等项经费的管理。这样将会从根本上改善建设单位财务管理状况，明显提高军队工程建设的投资效益。

（二）成本核算还需大力倡导

成本核算是工程管理的重要内容之一，是节省投资、提高效益的重要手段。工程

部队由于一再缩编减员，施工点却日趋增多，各类专业人员十分紧张，加上各级普遍强调承包，无意间淡化了核算观念，一些单位实际上是在承包了的“锅”里吃“大锅饭”，致使包而不死、效益不佳。1987年年底，他们重提在工程部队和大中型工程中开展成本核算试点，虽然各单位先后制定了一些成本核算管理办法，但基本上都处于摸索阶段，且都反映困难诸多。突出的问题有：一是人员过少，加上施工任务重、点多分散，机关和连队都感到十分吃力；二是观念上阻力较大，不少人（包括一些部队主要领导）觉得工程承包了，搞不搞成本核算关系不大。他们拟于1990年年下半年组织一次专题座谈会，对此做进一步探索，并准备制定一个“成本核算管理办法”。

（三）一些费用标准尚需制定

这些年，国家经济政策和社会经济状况发生了很大变化，但军队工程施工方面的一些费用标准（如施工补助、劳保费、夜餐费、远征费等）至今没有调整。在现实生活中，过时的标准不调整，不等于人们的行为不发生变化。于是“撑死胆大的，饿死胆小的”等不合理现象就出现了。这很不利于基建财务管理和部队建设。希望军委总部有关部门本着实事求是的原则，尽快制订出全军统一的标准和发放办法，以利军队工程建设。

（四）基建财务系统还需加强

这些年，空军基建财务工作所以能够有所进步，除了领导重视、支持和各级财务人员奋发努力外，一是赖于有专门的机构和比较完整的管理系统，使他们有可能从制度建设到人员培训，从经费安排到财务监督等各方面统筹规划，有组织有计划地加强管理工作；二是赖于财务机构与工程主管部门在一起。基建财务不同于部队正常财务，它是一种专业性强、难度较大的专业工作，脱离工程主管部门是很难开展工作的，特别是难度较高的成本核算工作不可能搞好。因此，不仅应当保持完整的基建财务管理系统，而且还需大大加强这个系统。除建设单位问题需妥善解决外，军区空后修建处这一级，也要从编制入手，恢复“财务科”并至少配备三名以上财务干部，以保证其完成所负的各项基本任务。

3 在承包军外工程中加强预算管理提高经济效益

写于 1988 年 3 月，原载于《空军工程建设》杂志 1988 年第四期

在承包军外工程中加强预算管理提高经济效益

随着国家经济建设的发展和军队建设指导思想的战略性转变，近几年来，空军工程部队适应改革、开放、搞活的新形势，在完成军内工程建设任务的同时，积极承包军外工程，支援国家经济建设，取得了很大成绩。据初步统计，1982年以来，各工程部队承建了从机场到公路、从营房到旅游设施等各种工程项目共101项，完成投资3亿多元。87478部队承建的民航投资的大连机场扩建工程、87403部队承建的北京慕田峪长城索道工程，速度快、质量好，不仅受到地方政府的好评，也赢得了国际声誉。

但是，在承包军外工程中，预算工作薄弱、经济效益不高的问题也很突出。一些单位急于找活干，盲目抢项目，没有把经济效益放到应有的位置。许多单位有“发财”的愿望，无“挣钱”的手段，往往是劳累终年，获益甚微。随着改革、开放的深化和发展，空军工程部队承包军外工程将会越来越多，加强预算工作、提高外包工程经济效益也就显得越来越重要，应当引起工程部队的普遍重视。

经济活动的中心问题是效益问题。赵紫阳同志在“十三大”政治报告中提出我国经济发展16字战略的首要内容就是“注重效益”。企业（经济单位）的一切工作都必须

以经济效益为中心，效益就是企业（经济单位）的生命。

经济效益，通常是指经济活动中的劳动耗费与劳动成果之间的对比。提高经济效益，就是要努力用尽量少的活劳动和物化劳动耗费，为社会提供更多更好的使用价值。对于一个施工企业，一个施工生产单位，经济效益的实质，就是要在保证建筑产品符合设计要求的前提下，取得尽可能多的利润，提高利润率。在建筑产品生产中，影响利润率的因素，一是产品销售价格（即核定的工程投资——工程预算）；二是产品成本。因此，要提高建筑产品利润率，无非通过增加投资和降低成本两条渠道。用通俗的话讲，就是“开源节流”、“增收节支”。工程预算在这两个方面都具有举足轻重的意义。

第一，工程预算是确定建筑产品价格（工程投资）的具体文件，是施工单位向建设单位收取工程价款、办理工程结算的基本依据。工程预算合理与否、或高或低，都直接影响施工生产的最终收益。在工程成本一定的情况下，工程预算越高，利润率越高，反之越低。因此，工程预算和利润率总是成正比关系，其作用十分明显。

第二，工程预算是施工企业（单位）加强经济核算的必要依据，是降低工程成本的重要条件。在工程投资（产品价格）一定的情况下，施工企业（单位）只有依据工程预算，才能深入开展经济核算活动。才能在施工生产过程中，通过与预算成本（工程预算）相关联的事先预测、事中控制和事后反映等一系列经济管理活动，来提高劳动生产率，降低材料消耗量，节约各种费用开支，以提高利润率。

总之，工程预算对于施工企业（单位），无论是在开源、增收方面，还是在节流、节支方面，都具有十分重要的意义。工程部队要想在承包军外工程中不断提高经济效益，非下决心抓好预算工作不可。

当前，要在承包军外工程中加强预算工作，提高经济效益，需要研究、解决好以下三个问题。

一、确立经济效益观念，实行两个转变

在立足于“早打、大打、打核战争”的指导思想影响下，几十年来，空军工程部队一直忙于战备工程。而过去的战备工程往往注重建设成果多，讲究经济效益少，即所谓“只算政治账，不算经济账”。进入20世纪80年代以来，随着我军建设指导思想的

战略性转变，空军工程部队开始重视经济效益问题。但是，总的来说，依然是执行指令性任务多。“实报实销”、吃大锅饭的习惯意识依然缠绕着许多同志的头脑中。时至今日，一些同志仍然觉得算经济账太麻烦，不如吃大锅饭省事。这不但影响空军工程建设的经济效益，也直接影响外包工程的经济效益。有的部队承包地方工程，为了“牌子”和“关系”，甚至放弃国家和空军都明文规定应当计取的“技术装备费”等各种独立费用，不但直接减少了经济收入，而且对整个工程部队承包军外工程带来不良影响。

因此，必须在工程部队广泛进行讲究经济效益的宣传教育，使干部、战士、职工都丢掉大锅饭意识，确立经济效益观念。这是因为我们至今仍然生活在商品经济社会中，讲究经济效益是一切经济工作，包括军事经济工作的中心任务。工程部队虽然还没有实行企业化管理，但就其实质而言，仍是一个施工生产企业，因而必须讲究经济效益。再者，目前国家正在集中力量搞经济建设，不可能拿出更多的钱来加强国防建设。赵总书记就曾要求军队发挥自身优势，走“自我发展，自我完善”的道路。工程部队作为施工生产单位，不但要自我发展，自我完善，而且要为整个军队建设做贡献。这就不能不讲究经济效益。

与思想观念的转变相联系，工程部队的预算工作必须随着经济效益观念的确立，实行两个转变。

第一，工程部队的预算工作，要由被动型向主动型转变。过去，由于缺乏经济效益观念，工程部队的预算工程处于被动地位。基本上是上面推一推，下面动一动；人家要预算，才组织人去编。为了保证和提高经济效益，必须强化工程部队的预算工作。尤其是在承包军外工程中，预算工作一定要打破被动局面，向主动型转变，甚至要有超前性。要主动抓，主动编，主动报。工程预算的完成时间，不但要在工程开工之前，而且应当在签订承包合同之前。只有这样，才能使自己处于主动地位，确保应有的经济效益。

第二，工程部队的预算工作，要由军内型向军外型转变。随着外包工程增多，工程部队的预算工作，要努力适应地方工程的管理体制和管理方法，尽可能实现“地方化”。

要改变习惯于执行命令的做法，一切按照有关预算文件规定办。该取的费用一定要取，不能漏项。当然，在对方审核预算时，对有些小问题，不要过分坚持，但对取费和砖瓦灰砂石等大宗材料价格问题，不能含糊。在当前物价不断上涨的情况下，对

需要跨年度完成的项目，还要把物价上涨因素考虑在总造价内。要正确处理“创牌子”与经济效益的关系。“创牌子”应当靠信誉、靠质量、靠服务，而不能靠舍弃一些应取的费用。舍弃某种取费的结果，不但“牌子”创不出来，还会使自己处于一种“作茧自缚”的困境。

要与地方建委、建行等预算管理单位建立稳定的联系，以便全面了解各种工程预算定额和取费标准等情况，获得他们直接或间接的支持。

要向地方施工企业学习，与地方施工企业建立必要的联系。可以请地方预算专业人员来讲课，学习预算编制经验和技巧，也可以请地方预算专业人员来主管某项工程预算，部队预算人员跟着干，干中学。

二、加强预算财务人员队伍建设，弥补两个不足

由于工程部队一再整编，以及其他因素影响，目前工程部队预算财务人员数量不足、质量不高的问题十分突出。有的部队一个大队拿不出几个像样的工程师和财务干部，专职预算工程师和成本核算人员更是凤毛麟角。有的工地只有一个工程师或助理工程师（甚至只有技术员），既管施工组织，又管施工质量，预算工作只能兼管。某工程部队一大队目前承担大小8个项目的施工任务，年计划完成投资800万元，其中6项是军外工程，但专职财务干部只有两人。

由于人员不足，许多单位对预算工作是什么时候需要临时抽人干，很少深入研究，这种预算工作水平远远不能适应承包军外工程的需要。许多干工程财务工作的同志，根本没有系统学过工程财务，难怪一些地方工程预算界人士不无惋惜、不无感慨地说：“你们部队的确很能干，很吃苦，但你们不会算，不会要钱……”实践一再证明：没有一支数量相当的称职的预算财务人员队伍，再有干劲、再有牺牲精神的部队，也不可能在承包军外工程中取得最佳经济效益。因此，应当尽快采取如下措施，解决预算财务人员数量严重不足、素质普遍不高这两个十分紧迫的问题。

第一，要充实预算财务人员队伍。100万元以上的外包工程，应当保证一个工地至少有一名相对专职的预算人员，有两名懂行的工程财务人员。其来源无非是内部培养和外部聘请。一方面，把各单位适宜担任预算财务工作而又有培养前途的人员加以培养，使之在较短时间内走上预算财务工作岗位。另一方面，要大胆聘请部分地方专业

预算财务人员。今后，凡是财务人员配备不全和没有工程预算的工程，不得开工。

第二，要提高现有预算财务人员素质。尤其要注意建立一支骨干队伍，培养一些具有较高水平的预算财务专业人才。

提高素质，一靠组织培养。要按照培训与工作兼顾的原则，采取多种办法轮训预算财务人员。有条件的可以送院校培养，或者请大专院校代训。财务人员不但要学好工程财务，还应当学工程识图和工程预算。这是加强工程财务管理的需要。

提高素质，二靠自己钻研。每个预算财务人员都要刻苦钻研，注意在实际工作中锻炼自己，增长才干。预算人员决不可满足于会编预算，而要深入下去，吃透各种定额和取费标准，逐步做到各方面情况明了，各种规定熟悉，各种方法运用自如。财务人员不能满足于会记账，而要会算账，会管理。要善于掌握各方面的情况，把账算“精”，把账算“活”。今后，对预算财务人员的考核，就是要看他能否会算账，看他算得精不精。算得好的，奖。算得不好的，罚。

三、完善预算和成本管理制度，实现两个提高

据初步统计，近几年来，空军各工程部队承包军外工程平均综合盈利率为8%，按可比口径计算，产值利润率比社会一般施工企业要低2个百分点左右。造成利润率低的原因是多方面的，预算工作薄弱、成本管理水平低是其中重要原因之一。一些单位预算人员素质不高，责任心不强，有的签订合同后，才发现预算漏项，造成不应有的损失。一些单位成本核算制度不健全，实际上仍在不同程度吃着“大锅饭”。许多单位的情况说明：承包军外工程中的“开源节流”、“增收节支”工作大有潜力可挖，提高预算和成本管理水平，是摆在各工程部队面前的一项重要任务。

首先，要提高预算和成本管理水平，各级领导要切实重视预算和成本管理工作，把加强预算、成本管理当成外包工程管理的中心任务抓紧抓好。要积极支持预算和成本管理人员的工作，认真听取并注意采纳他们对预算和成本管理的意见。各单位的主要领导同志还应当学一点预算管理和成本管理的知识。

其次，要加强制度建设。地方和军队都有一套预算工作制度，应当认真贯彻执行。为了保证预算质量，要建立健全预算审核制度。任何一份预算，不能一个人或个别人一编了事，要组织工程、预算、财务等各有关方面的人员进行会审，做讲评，做

结论。对质量高效益好的预算，要表扬奖励编制人员，反之，要批评处罚。为了加强预算管理，还应当建立健全“两算对比”制度。要通过施工预算和施工图预算的对比分析，总结施工管理经验，及时发现问题，努力降低成本。

关于成本管理制度，过去研究得不够。如何根据工程部队的实际情况，建立一套完整的具有空军特色的成本核算管理制度，这是需要大家共同研究和解决的问题。空军工程成本核算管理工作，应当逐步达到以下要求：（1）准确，即核算内容真实，数字准确，反映客观情况；（2）全面，即工程施工发生的各种费用都纳入成本管理渠道，全面进行核算；（3）科学，即核算内容系统化，核算过程程序化，核算方法简便易行；（4）高效率，即及时进行核算，及时反映工程耗费，及时发现问题，随时改进工作。

再次，要积极推进项目承包责任制。对承包项目要确定利润承包指标，并明确超额利润的分配办法和承包奖惩办法。对超额利润应当允许承包小组提成，用于奖励个人。要有预算财务人员自始至终参与项目的承包。为了提高工程部队的承包能力，应当允许部队将承包的军外工程经费在建设银行开设有息存款账户。为了解决短期资金周转问题，对确有偿还能力的单位，还应当允许其向外单位或银行借款，但要事先报上级审批。

最后，要加强对预算财务人员的管理。要教育预算财务人员遵纪守法，按规章制度办事。所有部队预算财会人员，都不得接受回扣，不得收受贿赂，不得违反财经纪律。一切经济往来活动都要有文字记录，要有健全的手续，防止发生问题。

4 关于加强空军工程机械管理之刍议

1988 年 1 月，原载于《空军工程建设》杂志 1988 年第三期

关于加强空军工程机械管理之刍议

工程机械（含工程车辆，下同）是空军工程部队的主要技术装备，是完成工程任务的重要物质基础。多年来，由于各级机械管理使用人员勤奋努力，空军工程机械在空军工程建设中发挥了重要作用，取得了较好的经济效益。但是由于种种历史和现实的原因，当前，在空军工程机械管理中存在许多问题，有些问题还相当突出。试列举如下。

其一，机械老旧，结构不合理。据统计，空军现有工程机械大部分是在20世纪60年代以前装备和自购的，许多机械虽经大修保养处于可使用（完好）状态，但就其实质而言，已超过设计使用年限，处于退役的边缘。随着空军工程建设的重点由地下转到地面，掘进石方机械相对过剩，地面土方机械和大吨位运输车辆供不应求。结构的不合理，又给原本不佳的机械作业能力增添了新的阻力。因此，在空军工程机械中，严重地存在着数量与质量的矛盾和实力上的“虚数”。

其二，编制残缺，技术力量不足。空军和军区空军撤销工程机械管理机构后，机械管理工作普遍受影响。某区现有工程机械车辆400余台，价值总额近700万元，分布

在四个省份，机关只能有一位同志监管。各施工部队大队一级编制上没有一名机械管理人员，一些连队技术骨干流失严重，操作手（驾驶员）往往一人管理使用两三台机械，有的连队人均管理使用机械达4台之多。

其三，管理不佳，经费不足。由于编制不健全，管理人员少，机关和部队对工程机械管理工作都感到力不从心。许多机械连队管理制度不落实，一些连队连一套完整的机械档案资料都没有。有的机械长期无人保养，机容、车貌甚差，拆卸现象较多。多年来，由于种种原因，各级机械更新、维修经费和能够用于改善机械存放条件的经费十分短缺，许多机械失修，有的单位车辆完好率仅为58%。各施工部队机械装备的平均入库率不到45%，许多大型机械露天存放，日晒雨淋。

显然，如何改善空军工程机械的现状，加强对工程机械的管理，更好地发挥工程机械在空军工程建设中的作用，是摆在我们面前的一个亟待解决的重要课题。笔者认为，要真正完成这个课题，必须解决好以下四个方面的问题。

第一，应当重新认识工程机械在空军工程建设中的作用。随着军队的精简整编，空军工程部队的员额已被压缩到最低限度。工程部队战斗力的发挥，越来越受制于工程机械的数量和质量。社会的进步，科学技术的发展，改革、开放的不断深化和社会竞争机制的不断完善，更迫切地要求空军工程部队尽快提高装备技术水平。因此，必须在空军修建系统机关、部队中树立装备技术优先发展的观念。一方面，把有限的经费优先用于装备技术的提高和改善，另一方面，彻底扭转重使用轻管理倾向，努力创造一种人人处处爱护机械、台台机械有人保养的良好环境和气氛。为此，应当广泛进行宣传教育，严格坚持“三化”管理，普遍开展群众性评优活动，表扬奖励先进单位和个人。对管理工作不落实，造成重要机件损坏、机械报废等事故的，要严肃处分当事人和主管领导。

第二，应当从现实情况出发，统筹规划，按照财力的可能，逐步实现空军工程机械的更新换代。首先，对老旧严重、机型落后、修理价值不大的机械，要根据上级规定坚决做退役、报废处理，以甩掉实力上的包袱。其次，对现有机械要做好在单位之间的余缺调剂工作，充分发挥现有工程机械的作用。各单位应当服从全局利益，积极完成机械调配任务。另外，要统筹规划，做好工程机械的更新换代工作。

空军工程机械的更新换代，应当实行集中指导，两条腿走路方针。所谓“集中指导”，就是说，空军工程机械的机种、机型及其构成，应当由空军主管部门统一制订规

划，以指导各单位的机械更新行为。为了保证这种指导的实现，避免盲目订购，应当同时制定购置大中型机械的审批制度。一切机械的更新，不论其经费来源如何，都应当遵循适用、先进、经济的原则。所谓“两条腿走路”，是指机械更新的经费来源，应当坚持发挥机关和部队两个积极性。一方面，必须按规定对军内外工程收取技术装备费，并将各单位计取的机械折旧费和技术装备费集中到空军，以统一用于机械的更新。另一方面，应当鼓励部队将工程结余经费投入机械的更新，改善机械的存放条件。部队掌握使用的大修基金和日常维修费，在保障维修，确有节余的情况下，应当允许用于更新机械和棚库建设。今后，空军工程机械的更新，应当逐步实行空军统一订购、上下共同投资的办法。其中，空军投资的比例，应视空军机械更新资金积累的多少而变化，空军投向具体单位的机械更新量，则应区别单位上缴机械折旧费和技术装备费的多少而有所不同。在此基础上，空军内部的机械调配，应当逐步实行有偿制或部分有偿制。

第三，应当调整、充实机械管理编制员额，提高机械管理使用人员素质。空军现有工程机械的数量，比空军工程部队的编制员额多。如此庞大的机械群，没有相当的管理机构和管理使用人员，实在是一件十分遗憾的事。因此，建议在空后修建部恢复机械管理处。各区修建处应当增编1 ~ 2名机械管理员额。各施工部队应在充实机关机械管理人员的同时，在大队一级增编1 ~ 2名机械管理员额。要努力保留机械技术骨干。各机械、运输、保障连队，要调配相当数量的驾驶员、操作手和修理工。兵员有困难的，应当允许招聘长期性合同工。要有计划分层次搞好对机械管理人员和机械技术骨干的培训。在做好初级训练工作的基础上，要疏通渠道，积极组织中、高级培训，逐步建立空军工程机械管理和机械技术人才队伍。

第四，应当切实加强对工程机械经费的管理。经费问题，是当前机械问题的核心。必须从提高工程部队战斗力和生存、发展能力的战略高度来认识、处理机械经费问题。一方面，必须保证有关机械经费的足额提取和上缴；另一方面，要切实做到机械经费专款专用。对违反规定，截留应上缴经费和挪用机械经费的行为，应当实施严格的制裁和处分。

5 空军工程部队如何适应“战略转变”之初探

1987 年 11 月，原载于空军后勤部《修建通信》杂志 1987 年第四期

空军工程部队如何适应“战略转变”之初探

随着我军建设指导思想的战略转变，在空军修建工作中，有许多新的问题需要研究解决。这些问题能否及时解决，是修建工作能否在新形势下开创新局面的关键。本文试就空军工程部队如何适应“战略转变”的问题做些探讨，以期抛砖引玉，引起更多人对此问题的关注。

几年来，空军工程部队和基建战线不断被压缩。在这种情况下如何开创新局面呢？我们不能不把注意力投向工程部队。显然，要开创修建工作的新局面，必须使修建工作适应“战略转变”，必须使工程部队适应“战略转变”。然而，军委提出“战略转变”已经几年了，几年来，工程部队除了“精简”以外，还在哪些方面表现出开始适应这一“转变”呢？似乎主要的表现就是承包地方工程了，即使是这一点，也只表现在部分工程部队中。事实上，我们所见所闻，更多的是部队严重“任务不足”，无所“适应”。

承包地方工程是否就是空军工程部队适应“战略转变”之路呢？否！首先，空军工程部队囿于自身条件，对外承包的主要是民航投资的机场翻修工程和国家骨干公路

工程，而类似工程，是极为有限的。况且，民航正在逐步依靠自身力量组织机场建设，地方施工力量目前也是“过剩”的。其次，如果空军工程部队将主要力量转变去承担地方工程，那将有违组建和保留这支部队的初衷，也使其存在的基础发生动摇。再次，从总体上看，目前保留的这支为数很少的工程部队，远远不能满足空军工程建设的需要。在这种情况下，工程部队承包军外工程越多，军内工程的外出包也就越多。而这种状况，无论怎样讲都不利于空军工程建设。因此，我们的总原则只能是：“内包”为主，“外包”为辅，保证“内包”，鼓励“外包”。

工程部队在军内是否真的无足够任务可承担呢？否！即使基建战线大量压缩，空军的年度基建投资若按现有工程部队计算，每个单位每年仍可分到2 000多万元的工程任务。现状就是这样：一方面，我们拥有大量的工程任务，另一方面，我们的工程部队又严重地“任务不足”。这难道不是一种奇怪的现象吗？这难道还不令人深思吗？现在，我们应该大声疾呼：把任务交给工程部队对吧！

那么，怎样才能够真正将工程任务交给工程部队呢？怎样才能使工程部队适应“战略转变”，全面承担起新时期的工程建设任务呢？

第一，应当适当调整工程部队的技术结构。鉴于空军目前场道和防护工程逐步减少，营房工程任务较多，工程部队要由着重组织场道和防护工程施工的较为单一的技术结构，转变为能够较好组织各类主要工程施工的复合技术结构。如适当调减场道和防护工程方面的技术人员和工程机械，培训建筑、结构、水暖、供油、电气工程等方面的技术人员和增加相关工程机械，使之能够比较全面地承担起空军工程任务。

第二，应当适当调整工程部队的组织结构。要在规定的编制员额内，给予工程部队根据实际情况确定组织结构的自主权，使固定的组织结构转变为能够较为灵活应变的组织结构。这种组织结构应当具备如下特点：当它以集中形式存在的时候，它足以担负机场新建和翻修等大型工程施工任务；当它以分散形式存在的时候，它能够同时承担若干个中小型项目的施工，相对独立地多方向承包军内和军外工程。

第三，应当考虑增设专业营房建筑队伍。空军现有沈空、兰空、成空3个营建大队和空军直属建筑工程处。目前，他们的经营情况都比较好，空军直属建筑工程处已在北京市建立起信誉。为了保证空军越来越重的营房建设任务的顺利完成，为了使工程部队中因精简超编的各种专业人才得以保留，并充分发挥作用，应在其他4个区组建同样的编外定编，实行企业化管理的事业单位——营建大队。

第四，应当在空军内部实行适当的优惠政策，给工程部队提供自我积累、自我发展、自我完善的必要条件。如将主要工程任务直接下达给工程部队，或者明确由工程部队向建设单位承包，规定适当的结余（利润）留成比例，必要时，在一定范围内提取“规定利润”，使部队有足够的发展后劲。

第五，应当使部队的群体意识适应“战略转变”后的新形势。为此，必须努力提高干部战士的思想素质和业务素质，帮助他们树立较强的法纪观念和成本、利润、效益观念，增强竞争意识，使之积极地创造性地去适应“战略转变”后的新形势。

总之，要使工程部队适应我军建设指导思想的战略转变，以崭新的面貌充满活力地战斗在空军的基本建设战线上，为空军工程建设和开创空军修建工作新局面做出重大贡献，这就需要各级机关帮助创造适当的环境，更需要部队同志开拓进取，发奋努力。

6 空军修建系统加强会计报表工作情况综述

1987 年 7 月，原载于空军后勤部《修建通信》杂志 1987 年第四期

空军修建系统加强会计报表工作情况综述

根据空后首长关于加强基本建设财务会计工作的指示，针对空军修建系统在1983年全军财务大检查中暴露出来的主要问题，从1986年年底以来，空军各级修建财务部门在认真做好各项工作的同时，着重抓了基建会计报表的整顿提高，现已初见成效。为及时总结经验，交流情况，表扬先进，促进修建系统财务会计工作，兹将主要情况综述如下。

（一）

过去基建会计报表中存在的银行存款漏报严重、科目归属不准、上报不及时等主要问题开始得到纠正，整个修建系统的会计报表工作开始走向正轨。

一、明确了报表种类，初步统一报表形式

过去各基层单位报表形式多样，各修建处作为机关业务部门也没有按照全军会计

制度规定的形式报表，并且有的实行季报，有的实行半年报，造成修建系统会计报表工作上的凌乱。对此，修建部明确规定各修建处统一按“会计制度”规定格式实行半年报，并且实行批退制度。同时，对基层单位报表根据实际情况做了原则规定。各修建处则依据上级确定的原则对所有所属单位报表统一实施管理。这样，空军修建系统的会计报表就从形式上和种类上达到了初步统一，提高了工作的条理性。

二、报表上报及时，工作效率提高

针对以往一些单位不能按时提交报表、机关靠电话催报的问题，各单位联系本区实际普遍采取了有效措施。因而，各种报表（含月份快报）提交的及时程度大大提高。兰空、济空、北空、广空、昆指、乌指等单位往往还提前一至二天报达，这样既保证了报表及时性，又提高了工作效率。

三、统一了科目归属，报表比较准确

修建部对会计科目归属做了明确规定。各单位依据该规定在改进基础工作的同时，先后对以往归属不正确的费额进行了调整。据不完全统计，自1987年年初以来，共调整各种经费2 584万元，其中调出误入“待结算款”的就达1 140万元。一些单位长期以来把工程兵部队各项暂收款，甚至上级核销的决算额都计列“待结算款”上报的错误做法得到纠正。从而做到了科目归属上下一致，提高了会计报表的准确性。

四、清理了银行账户，基本消除了漏报现象

各单位按要求都对所属单位的银行账户认真进行了清理。半年来，共撤销已竣工但尚未撤销的工程账户32个，仅成指就撤销了7个，对32个单位明确规定了报表归口，使一些单位多年来不报表或报表无人管的不良状况得到扭转。修建部明确规定本部某某处及其所属仓库的会计报表统由财务处汇总，从而消除了5个转户长期漏报的现象。

五、涌现了一批比较好的基层单位

比较好的单位有：沈空营建大队、北空87491部队一大队、福空87430部队、广空4309工指、武空87452部队、昆指87487部队等。他们的共同特点是：报表上报及时、内容完整、数字准确、表面整洁。

（二）

归纳各单位反映的情况，推进基建会计报表工作的主要因素有如下几个方面。

一、思想重视是搞好会计报表工作的前提

空后首长在听取全军财务大检查小组关于空军情况的报告后，针对修建系统存在的问题，当即指示要加强空军基本建设财务会计工作。修建部领导也十分重视，要求以整党精神尽快落实首长指示。部里根据首长指示，认真研究情况，从分析问题存在的原因入手，有针对性地下发了《关于加强基建财务会计报表工作的通知》。兰空后勤部主管修建工作的苏副部长和修建处领导认真传阅上级文件，并批示“要认真研究，立即贯彻执行”。各级领导的重视，直接推动和帮助了业务部门的工作。修建部财务处随后发出函件，要求所属单位采取具体措施贯彻修建部《通知》精神，并及时反映情况。各修建处财务部门也认真学习文件，积极研究执行办法，在摸清情况的基础上，增强了搞好会计报表工作的信心。

二、抓好基础工作是搞好会计报表工作的根本

所谓基础工作，主要是会计核算和银行账户管理。修建部在全面调整加强本级会计核算工作的同时，对各修建处基建费会计科目、记账方法等做了统一规定；武空修建处在有关文件中专门对基层单位的会计科目、记账凭证、账簿和报表作出具体规定；福空修建处则将账簿、记账凭证、工程费收据等直接印发各工地，这些都为搞好会计核算、保证报表的准确性创造了条件。

各单位还普遍加强了对所属单位银行账户的管理，在抓好撤销竣工工程银行账户工作的同时，注重抓好新账户的开设审批工作。兰空后勤部规定，凡开设“85”基建账户的单位，必须具备实行独立核算、有专职（兼职）财会人员（会计、出纳必须分管）等条件，并规定投资在100万元以上、工期超过1年的工程必须开设基建账户，从而为避免漏报银行存款打下了基础。

三、提高财会人员的业务工作能力是搞好会计报表工作的关键

半年多来，各单位都进一步注重了专业培训工作。北空、兰空、福空等单位用办训练班的形式，培训了业务不大熟练的57名建设单位财会人员，着重解决会计报表编制问题，效果都比较好。兰空所属24个财会人员经过培训的会计单位，三月份以来都能按时上报报表，报表质量也有明显提高。

四、有针对性地采取一些特殊措施是搞好会计报表工作的必要条件

沈空、北空修建处根据本区一些边远单位不通电话或通话困难问题，有针对性地规定了用加急电报传报各种报表的有关数字的办法。为了保密和减少电文，他们同时规定用一系列数字符号各自代表一个科目名称。这是改善会计报表工作、解决偏远地区单位报表困难的有效办法。

兰空修建处敢于碰硬，坚决撤销了长期不报表的某某基地基建账户，并限令不按规定报表的某雷达团在两个月内予以改正；福空修建处规定将会计报表作为财务大检查的一项内容，每年进行检查，并采取按会计报表上报时间先后区别拨款的办法；沈空87478部队财务科则把会计报表工作列为所属单位评比先进的一项内容。这些对加强基建会计报表工作都起了积极作用。

（三）

空军修建系统会计报表工作虽然有了明显进步，但发展还不够平衡，各单位工作深入的程度也还存在着较大差异。各单位应在已有成绩和经验的基础上，把这项工作

推进一步，尤其是个别成效还不够理想的单位，要坚决破除安于现状的思想，迅速采取措施，把工作补上去。在今后的工作中，各单位应注意进一步解决好以下几个问题。

一、抓好自建单位财会人员的配备

空军基本建设的大部分中小项目都是由建设单位自行组织建设，这些单位往往是临时组建“营建班子”。抓好这些单位财会人员的配备工作就成为搞好基建财务会计工作的重要一环，对提高基本建设财务管理水平有重要意义。各单位应逐步形成这样一种制度：修建处把自建单位的财会人员的配备作为工程前期准备工作的一项重要内容去管去抓；建设单位在选定财会人员时，则主动与修建处联系，以取得指导和帮助；对于一些缺乏财会人员的单位，各修建处应专门组织速成性培训和临时借调人员到建设单位帮助建账册、立规章，边工作边培训。

二、努力保证财会人员在职在位

财会工作同其他专业工作一样，也是一项技术性很强的工作，且有自己的业务特点，如时间性强、政策性强等。为使财会人员能不断提高财务管理水平，各级领导尤其是建设单位的领导，应注意保持财会人员相对稳定、在职在位，避免一身多职，更不应把财会人员当或采购员派出。

三、巩固已有成绩，不断把工作推向深入

各单位在加强基建会计报表工作中采取的许多有利于提高报表准确性、及时性和全面性的具体措施要坚持下去，并注意在实践中不断加以完善提高。结合目前的改革形势，各单位尤其要注意研究如何使这些行之有效的措施系统化、制度化的问题，以力争在不太长的时间内，把空军修建系统的会计报表工作真正建立在科学管理的基础之上，进而促进空军的基本建设工作。

7 做好出包工程的结算审查

1982 年 9 月，原载于总后勤部《后勤》杂志 1982 年第十一期

做好出包工程的结算审查

在我军的基本建设项目中，每年都有相当部分要出包给地方单位施工。几年来，随着地方奖金制度的恢复，企业利润留成自主权的扩大，尽可能多地获取利润已成为一些企业自觉追求的重要目标。在这种情况下，一些受不正之风影响的建安公司，便出现了从工程结算中“开财路”的现象。空军有个4 790万元的空房工程，审查结果表明，承建单位采取各种手段在工程竣工结算中多报决算516 900余元（已核减，下同），占该项工程总投资的10.8%。据统计，1981年空军各建设单位审查出包工程25项，核减不实决算达389.23万元。可见，加强对出包工程结算的审查工作，是保证有限的国防工程经费更好地用到工程建设上的一个重要环节。

综合近两年地方某些建安公司在空军一些基建项目结算中的问题，主要有如下表现。

一是误。就是误算金额和工程量。误算金额主要在套定额、小计、合计上。如北空某工厂工程，仅9号厂房一个合计数就凭空多计15 887元。工程量主要是多算重算，室内水电安装和土石方工程是多算的“重灾区”；单项工程结合部和模板制作等是重算

的“集中点”。

二是混。一混用料，使结算和实际两岔。如成指某医院营房工程，5个工号的砖基础，实用页岩标砖，公司决算却列为七孔价格，高出3.2-3.4倍。二是混取费基数和时间界限。如计取2.5%的法定利润是1980年以后的事，不少单位却把1979年以前完成的工作量也列入该项取费基数。三混材料供应。许多出包工程的主要材料都是建设单位供给，施工单位按预算单价付款。但一些公司结算时往往以材料总额自行计收材料价差并增加管理费。昆指一个机场的营房工程结算时，3万平方米就多算193 200余元。

三是变。一变“质”。即改变单项工程性质。如成指某医院传染病房和水池地基，本属大型土石方工程，结算时却变成了营房土建工程，不仅多收脚手架费用，还增加施工管理费22%。二变“量”。即变实际量为预算量。如南空某工厂工程结算时仅脚手架斜道一项就“变”多43座（合同规定按实报决）。三变标准。比如土、石质是有明确等级标准的，一些单位却在结算时自行变更标准，提高等级，加大运距。有个工厂工程，仅土方工程一项就多报决算126万元，占原报该项总额的46.15%。

针对这种情况，怎样做好结算审查？从空军近两年的实践看，主要是抓了这样几点：

一、组织强有力的审查班子。其成员除有强烈的事业心外，还有一定的业务水平。对于非专业人员，则采取举办短训班，组织学习理论知识识图及计算、定额和各种取费标准。

二、坚持全面细致地逐笔逐项审核。主要做法是：检验实完工程量以核对结算工程量；判明工程项目的性质以核对定额的套用；搞清有关规定的前提、范围和基础以核对各项取费；查证原始凭证以核对定额以外的费用；复算每一个计算过程以核对各个数据。

三、注意积累审核资料。针对工程施工周期长、情况多变的特点，一是掌握不同时期国家和当地省市的有关定额规定。二是建立“结算台账”，逐月逐项登记施工单位的工程进度、质量、价值和人员、机械变迁情况；逐笔记载我方所供料具和各项保障情况。三是积累施工现场的活资料，随时记录设计和施工变更情况，特别是做好隐蔽工程、暂设工程和消失性工程（如土石方工程等）的现场记录。

四、制定一个合理合法的结算准则。主要是签订好工程合同，把凡是应该明确的问题，如工程数质量、完工日期、预（结）算定额、料具供应、经费结算、责任划分等，都一一写清写明写准，不含糊其词，吃亏也吃在明处。

第四篇　军旅留影

总后勤部基建营房部首长接见《军队工程建设管理手册》编写组全体同志留影（1991年11月，后排左起第二位为本书编者）。►





▲全军学习贯彻《军队工程建设管理条例》座谈会暨《军队工程建设管理手册》首发式留影（1991年11月，后排左起第二位为本书编者）。



▲空军基建财会大专班毕业留影（1991 年 6 月，本书编者作为大专班主办单位空军后勤部财务处领导，与毕业学员合影，前排左起第七位）。



▲空军基建财务管理研讨会代表合影（1990 年 10 月，前排左起第七位为本书编者）。



◀空军、军区空军基建财务负责人合影（1990 年 12 月，前排左起第五位为本书编者）。

空军、军区空军基建财务干部（负责人）合影（1989 年 1 月，前排左起第二位为时任空军基建财务工作负责人、本书编者，左起第三、四位为前两任财务处长）。▶





▲全军基本建设会计培训班合影（1989 年 5 月，前排右起第一位为本书编者）。



1988 年 10 月作为空军基建财务工作负责人出席北京军区空军基建财务会议并讲话，本书编者左右为北空后修建处领导。▶

1989 年 6 月，作为空军后勤部修建部财务负责人出席空军后勤学院财务培训会议并讲话，本书编者右侧为时任空军后勤学院基建财务教研室陈仕金主任、教授。►



▼ 1987 年 9 月，随同时任空后修建部财务处长范崇本（前排左起第二位）到北空调研之余，游览五台山。





◄ 1987 年 9 月，本书编者在五台山留影。



◀ 1987 年 6 月，本书编者带队到济空检查工作之余，在青岛海滨与济空基建财务负责人李乐才（左）及空后修建部财务处同事李占合影。



1987 年 6 月，本书编者在济空检查工作之余游览烟台留影。▶

第五篇　物資担当

一 、入行物资

1994年4月，我完成了一个军人向北京市民的转变。经电子工业部（北京市海淀区万寿路27号）转移人事关系，4月底到中国电子物资总公司（北京市丰台区花乡育菲园4号）报到，1994年5月4日（“五一”假期后）正式上班。

中国电子物资总公司（简称中电物资，英文缩写CEMC）前身，是国家电子工业部（曾与机械工业部合并为国家第四机械工业部，1993年机构改革时又分离，恢复电子工业部）物资局。计划经济时期，电子部物资局是所有电子工业企业的物资材料供应的唯一渠道。一方面，全面负责按照国家计划安排，统一向各种金属原材料生产单位签订采购计划或接受国家物资部物资统配计划，即作为电子工业系统唯一有权单位，通过国家计划渠道自然获取工业生产必需的各种金属原材料资源；另一方面，对所获计划物资资源，组织实施定向购入、统筹调运和分布存储（根据电子工业布局，按若干“战区”设立物资储备库），同时向电子工业企业进行计划分配与发货等。在计划经济时期、物资显著短缺条件下，计划配给下的物资是各类工业企业的生存基础和必争资源，因而物资局所处地位极其重要和优越。1980年代末，随着国家物资供应体制由单一计划供给制向计划供给与市场采购“双轨制”转型，物资局也相应改制为物资公司，它与中国电子进出口总公司、中国电子器材总公司一起，构成当时电子工业部三大公司，而物资公司当时的影响力、盈利水平和对电子部的贡献（利润上缴），在部属各单位中是第一位的。因其经济地位突出，曾任江泽民部长秘书吴启富、刘剑锋常务副部长秘书李金城和某副部长秘书王建章等部机关重量级人物都先后进入物资总公司领导班子（任公司副职）。1994年，国家物资供应体制向完全市场化转型的方向已经确定，公司即将面临充分的市场竞争压力，加上此前电子工业体制改革中部属电子工业企业几乎全部下放省市管理，物资公司已经面临不仅失去垄断地位，甚至失去服务对象乃至生存基础的困境。由安徽省电子工业厅厅长调京的刚刚上任的物资公司师金泉总经理，敏锐地观察到了形势即将巨变，并深刻认识到市场竞争需要人才支撑，因而决定向社会公开招聘一批处以上部门正职和所属地区公司领导干部。正是在这种背景下，本人作为物资公司首批引进人才之一进入公司工作。

我约定应聘的岗位原本是物资总公司财务处处长。由于办理单个军官特批转业手

续复杂，加上1993年四机部撤销、电子工业部分立新设，使本人的报批手续延时长达约一年时间，物资公司不得已在1993年底，将已经外派所属广州公司任副总经理的原财务处副处长调回总部任财务处长。因此，本人报到后公司未按约定安排职务，上岗后按照公司领导要求首先独立负责《物资总公司财务管理制度》执笔起草工作（从了解公司情况到自主完成10万多字的财务管理制度用时不到3个月）。时任国家人事部综合司司长知道我的工作安排情况后，很快找我谈话。他手持时任人事部部长宋德福批示同意的请示文件说：你马上到我这里来任综合司财务处处长。当我回到公司报告此情况，公司领导态度坚决：不同意！国家人事部综合司进而找电子部人事司（当时是张振英副司长接的电话），要求司领导做物资公司的工作放人，并再次告诉我：你尽管来综合司上班，公司不同意，档案就先搁那里，他们拦不住，最终也不能不把你档案转过来的。我想我转业是来闯市场的，物资公司是我应聘来的，人家不让我走我就不走。谢过人事部综合司领导后，我毅然继续原有工作：起草公司财务规章，到所属企业进行专项财务检查，审阅整理公司财务情况等等。很快，公司聘任我为财务处副处长兼审计处副处长。不久，前处长主动离开公司；1995年10月，公司聘我为财务处处长。

从1995年开始，国家物资供应体制取消“双轨制”，完全实行市场化。电子物资公司和其他部委物资公司一样，面临垄断地位消失、固有供应对象消失、国家限价的物资来源消失的困境。加上历史上公司系统“三次投资浪潮”（一是联营企业投资，二是设特区公司投资，三是海南房地产投资）失败，多年对投资项目包括特区公司管理失控，导致资产损失、沉淀非常严重，公司很快由过去每年盈利四五千万元（这在那个年代是巨额利润单位），到1995年转轨当年（下半年转轨）勉强不亏损，到1996年公司亏损总额高达二三千万，所属企业亏损面超过三分之二。

1996年下半年，电子工业部调师金泉先生到“中国电子”任常务副总经理，此前，由南京714厂总经济师调物资公司担任副总经理的裴永朗先生接任。祸不单行，此时物资公司接连出现3起诉讼案件——厦门公司经营巨亏、债权银行起诉（欠3家国有银行数千万贷款，除极少量用其资产抵押外，其余全部为总公司担保），华东公司涉嫌进口走私案（该业务以总公司华东进出口分公司名义运作，法定责任在总公司），中国化工进出口公司诉总公司拖欠货款案。三大案件物资公司史称“三座大山”，随着时间拖延，其诉讼标的本息及罚金总额最高时约达2亿元。这对当时的社会上诸多大企业而言，都是一个巨额数字。物资公司已经处于内忧外患的重重险境之中，公司经营、

经济状况每况愈下。从1997年开始，公司每年实际亏损额都在5 000万元以上，当时中央抓国有企业扭亏脱困，电子工业部按照时任国家总理朱镕基要求，将亏损1 000万元以上企业列入重点单位，由部领导分工逐一对口帮扶，其中张今强副部长负责物资公司。尽管有部领导的关注和指导（但部里无力在经济上给予支持），但因为“转轨”这一生存基础条件的根本性改变（天灾）和历史潜亏，特别是“三座大山”不堪重负的高压（人祸），公司经营乃至生存依然难以为继：不仅所属各“特区公司”无法生存，若干原由“战略储备库”转变而来的、地处经济落后县市的“地区公司”陷入困境，就连地处自然条件相对较好的、经济较发达的省会城市郊区的司局级“地区公司”，也面临朝不保夕的忧虑。公司本部因为诉讼官司不断被法院查封银行账户和房产，不断被划走仅存不多的流动资金，总部经营更是陷入极度困境（不得不另设独立法人的“工贸公司”单独运作），甚至到了连发工资都困难的境地。随着其他一些国家部委的物资公司纷纷倒闭或被分割处理，电子物资公司上下普遍担忧物资公司这杆旗到底还能扛多久。在1999年年初的公司系统工作会议上，几个经营条件相对较好的所属司局级地区公司主要领导，甚至公然要求讨论“地区公司”下放所在省市问题（实际上就是要求物资公司系统解体，条件尚可的各自逃生，难以维持的跟总公司一起破产或倒闭）。这让疲惫不堪的时任总经理裴永朗先生十分艰难和痛心。

作为总公司财务处处长的我与裴永朗总经理一起经历着这极其痛苦的煎熬。自接任财务处长以来，我一面建章立制、堵塞漏洞，规范公司上下的经营行为，强化财务管控，一面果敢革除“大包干”积弊，强力推进业务部门经营资金回归公司财务部门统一归口管理。一面组织做好总公司本部及所属企业经营财务日常管理，研究出台激励政策措施，推动公司上下发展经营、增收节支，一面系统研究三大案件应对方案、债务偿还和资金（财产）保全工作，确保总部正常运转和职工工资按时发放。在如此艰难的困境中，我从来没有动摇过对公司前途的信心；在若干财务骨干请求调离时我没有强留他们，但从没有产生过抛弃公司的想法。正是在特别艰难的危机应对工作中，我更加深入地了解了公司的状况，并在不断的研究思考中逐步清晰了对公司扭亏脱困的思路与办法。也正是在如此不懈的努力与奋斗中，公司上下对我一心为公司的强烈责任心和敢作敢为、有勇有谋的工作能力，有了较为全面的了解和共识。

1996年9月，我晋任公司总经理助理兼财务处长和审计处长；1999年9月（按照国家“部企脱钩”要求，此时三大公司由归属电子工业部，一并划转进入国资委管理的

中央企业——中国电子），我被聘任为公司副总经理、党组成员（兼任总公司鑫都中心常务副总经理）。1999年年底，裴永朗总经理即将届满离任时，告诉他自己最贴心的班子成员：你不要想着接我的班，你做不好物资公司，班子成员中那些部长秘书出身的老班子成员也做不好物资公司，只有徐海和可以担此重任！这是一个在困境中掌舵三年的精明的领导干部作出的并被后来实践证明了的正确结论。

二、砥柱中流

2000年年初，在裴总鼓励和要求下，我和一位上级主要领导的老部下、位享受公司正职级待遇的老班子成员，公开竞聘公司总经理。这是物资公司由部委脱钩进入中国电子信息产业集团公司不久，集团公司首次尝试以公开竞争方式选聘二级公司主要领导。公开演讲、组织考察、群众评议，一整套程序完成后，结果是本人以压倒性优势获得公司干部职工支持，并经集团公司批准当选。受命于危难之际的我，于2000年3月8日开始走上公司法定代表人、暨党政负责人的工作岗位，开始了为公司系统数千干部职工和离退休人员谋生计、寻前程；为物资公司脱困境、谋发展的艰难历程。

上任伊始，我坚决贯彻党中央、国务院有关国有企业三年脱困的一系列政策要求，迅速聚焦“扭亏脱困”这个关键目标，形成“四加一工作方针”；即通过企业结构调整、债务重组、商贸物流经营和物产开发经营这四条工作主线，强力推进内部调整改革和经营发展，化解“三座大山”和历史问题，用三年左右时间实现物资公司整体扭亏脱困这一奋斗目标。这个目标和工作思路，在本人上任后的首次公司系统工作会上提出，引起极大反响，许多同志包括集团公司列席会议的有关领导都感到振奋，表示赞赏，也有许多同志觉得不可思议，难以实现。

思路决定出路，细节决定成败。工作会议后我组织领导班子很快成立“四加一”五个领导小组，各小组均由总公司相关领导、部门负责人和相关企业主要领导成员组成，并要求各小组制订明确的年度工作计划，每月甚至每周研究问题、总结经验、讨论对策；总公司同时相应明确有关奖罚政策和激励措施。对所有的重要问题我都亲自参与研究，形成具体意见后提交总经理办公会或党政联席会议集体审议决定；对所有急难事项我都亲赴一线，与相关领导一起共同面对，直面压力；对各项工作成就我都将之归功于有关领导和同志，对出现的不足和问题我都主动担责，勇于担当。正是这

些优良行为感染了周围的同志，强化了新领导班子及两级领导集体的共识与团结意识。物资公司这个相对古老（物资局历史有数十年）而又“人精”众多的公司，很快团结在以本人为首的总公司领导班子周围，大家齐心协力朝“扭亏脱困”这个共同目标，在各自的工作岗位上辛勤工作，做出了诸多的努力和牺牲，终于挽物资公司这个行将倾覆的航船于即倒。

2000年，公司贯彻中央有关“减员增效”精神，在企业结构调整即危机型企业退出上首获重大突破：位于江西景德镇山区的严重资不抵债、扭亏无望的闽赣公司，在企业领导与当地政府达成基本共识的基础上，我亲赴景德镇与时任景德镇市长陈安众先生面谈，最终争得当地政府率先拿出750万元现金等大力支持后，与市政府达成移交协议，率先推进“职工整体安置、公司移交政府”（包括全部债务和有限的被抵押查封资产整体移交市政府所属城建公司接管）工作。该公司的成功退出，得到集团公司高度赞赏，被誉为扭亏无望企业退出的典范。同样是2000年，为化解公司总部经济困难，节省公司运营成本，总公司党组会、办公会研究决定，立即实施公司总部与在京企业（包括物资北京公司和工贸公司、鑫都中心等）一体化整合重组（从研究、决定，到实施、完成，用时不到3个月）。此项举措，同样得到集团公司高度肯定，集团领导亲自出席总结大会表示祝贺。这一退一进，立即产生了显著增利减亏效果。

经过一年多努力，2001年，债务重组又屡战告捷：经过一面实施哀兵谈判策略，一面实施有效资产保全策略，最终以较低代价先后搬掉三座债务大山。随着企业结构调整即消除亏损源工作和各企业内部改革调整、优化职工结构工作的深入，加上商贸物业经营状况改善，公司实际亏损额大幅减少。2002年，物资公司当年实现利润100多万元（为合理避税，另有1.1亿多元债务重组收益未纳入报表反映）。经过三年艰苦奋斗，物资公司终于完成了“化解历史债务，消除亏损企业，分流富余人员”等重大历史性任务，公司上下开始回到正常运营状态，扭亏脱困目标宣告如期达成。

在三年扭亏脱困工作中，我们完成了包括“三座大山”在内的公司系统诸多重大历史债务的重组，实现债务重组收益达1亿多元；我们完成了企业结构调整基本任务，占企业总户数三分之一以上的严重资不抵债的“危险型企业”全部实现平稳退出，占企业总户数约三分之一的“维持型企业”全部实现停业清理和职工分流安置及主要资产回收公司总部，占总户数三分之一强的“发展型企业”的商贸物流和物产开发经营得到恢复性增长，干部职工思想稳定，企业发展前景向好；我们完成了企业内部调整

改革阶段性目标，所属企业户数减少过半，职工总人数减少约40%（其中在职职工减少超过50%）；我们初步实现商贸物流和物产开发目标，物资公司总体经营收入年年增长，2002年超过10亿元，三年开发建设、可增物业经营面积达10多万平方米；我们有力维护了职工利益，在岗职工平均收入显著增长，其中总部职工平均收入增长50%以上，离退休人员待遇得到保障和提高，即使是不得已离开公司系统的职工也得了比当地企业职工高出许多的安置补偿。更为重要的是，我们极大幅度地实现了国有资产保值增值，物资公司国有净资产由2000年严重资不抵债，到2006年实际净资产达约11亿元（包括保全了物资公司价值近10亿元的房地产），保住了物资公司这面旗帜不倒。电子物资公司成为极少数生存下来的部属物资单位之一；其近代转轨转型奋斗史，应当载入史册。

这是一项可歌可泣的历史性的成就。这是一个走进物资公司领导班子仅三个多月就勇挑党政一把手重担的年轻领导干部向公司上下交出的一份亮丽的答卷。只有经历过的人，才知道其中的艰辛和苦楚。其中，每一个资不抵债企业的退出，我们都不仅呕心沥血筹划方案，想方设法减少国有资产付出，千方百计保障和维护职工群众利益，我们而且还要面对愤怒的群众对以前该企业领导经营不善的强烈不满甚至出现过激行为的危险；不仅要针对当时一系列棘手问题做出果敢应对，及时化解诸多纷繁矛盾还要符合国家政策要求、经受上级的审计检查和历史的检验，同时，这里的后盾工作还会受到各类不同利益群体的掣时。多少付出只有自己记得，多少辛苦只有自个知晓，多少压力只能自己排解，多少苦楚只能独自吞咽！当然，做出奉献与牺牲的不仅只有我，还有李国辉等其他领导班子成员（主管企业结构调整工作的李国辉副总经理，在危机型企业退出和维持型企业清理上，付出了艰辛努力，做出了重要贡献）和胡文汉、李志慧、周启贵等有关企业主要领导，以及徐涛、于舒静等公司骨干工作团队。改革调整、减员增效、解决历史问题、实现公司扭亏脱困，是党中央和国务院的要求，是公司生存发展大局的需要，是广大职工群众根本利益之所在，也是市场经济发展的历史必然。但它同时不可避免地会影响部分职工群众的切身利益，加速部分干部职工退出工作岗位，加速部分企业退出国有公司系统。那些提前退出企业或提前内退离岗的干部职工，为物资公司扭亏脱困同样做出了特殊重要贡献。我曾在公司系统工作会议报告中，对他们特别表示崇高的敬意和衷心的感谢。现在想来，心情依旧。

三、续任花絮

2004年，集团公司任期审计工作组对我第一任期的工作，在审计报告中给予很高评价，集团公司人事部甚至曾动议将我在物资公司的突出业绩作为军转干部再创业的典型进行总结（因公司历史状况不好可能影响集团形象而未果）。在完成物资公司领导班子换届考核工作后，集团公司决定安排我继续担任公司党政主要领导职务。我诚恳地向集团人事部尹铁如总经理反映：公司总经理职务我可以再干一届，但党委书记（公司党组已改党委）一职，强烈建议由时任副书记朱志秋担任。理由是：四年前我刚担任公司总经理时，由于在班子中资历浅、年纪轻，公司处于极度困境，干部职工思想波动大、情况复杂，因而集团公司安排我集党政主要领导职务于一身，对我的工作开展和增强领导班子凝聚力是十分必要的，实践证明也是正确的。现在物资公司扭亏脱困目标业已实现，公司运营进入正轨，本人作为公司主要领导也已获得班子成员和公司上下的广泛认可。此种情况下，新一届班子应当增强内部监督，防止主要领导出现骄纵现象，故强烈建议实行“党政分设”。况且朱志秋1994年从电子工业部办公厅秘书处处长职务上进入到物资公司，已长达10年并与我同时进入公司领导班子，他内心具有强烈积极向上的愿望，这几年在班子里具体负责党务工作和债务重组工作，表现良好，因而建议作此安排。在本人的坚持下，集团公司最终采纳了我的建议。

新的任期，我全面分析物资公司面临的新形势、新任务，及时调整工作重心，明确提出新三年“为实现公司经济状况根本好转而奋斗”这个新目标，强力组织公司上下按照“调整改革、搞活企业、拓展业务、加快发展”的总体思路，继续大力推进各项改革与发展工作。经过持续努力，公司的企业结构进一步精干，干部队伍状况进一步改善，资产质量显著提升，总公司本部和所属企业的有息债务大部分已经偿还，公司的实际盈利能力、水平逐年提高，自有地产开发不断取得新成效。期间，按照集团公司工作部署，先后启动物资公司按照国家主辅分离政策实施职工转换身份、出资入股的“民营化”改制和全资公司转制建立董事会等一系列重大工作部署，虽均因集团公司领导变更或领导观念变化而中止，但它其实从一个特殊的层面反映出：物资公司的经济状况正在或已经实现根本性好转。到2007年末，公司连续8年全面完成集团公司下达的各项经营业绩考核指标，集团公司各项重大决策包括党组改党委、企业改制

转制、清产核资以及其他重点工作部署在物资公司都得到全面及时的贯彻执行，物资公司各方面工作得到集团上下的普遍认可。至此，物资公司真正从电子工业部的严重“负资产”转变为集团公司的重要“净资产”；从一个病入膏肓的企业，蜕变为一个资产质量优良的可以持续发展的企业。

2007年，我的任期再次届满，时逢集团公司总部推进人事管理改革，首次实行干部任期制和竞聘制，并向集团公司系统干部打开竞聘之门。考虑到已在物资公司担任两届主要领导且长达八年之久，我婉拒集团有关方面还要我继续担任物资公司总经理的想法，主动向集团公司主要领导坚决请求不再留任物资公司，希望应聘进到集团公司总部任何岗位去工作。令人欣慰的是，以熊群力董事长为首的集团公司领导班子不仅同意我调离物资公司进入总部工作，而且把我这个老财务干部又安排回财务机构领导岗位，担任集团公司财务部总经理（这是集团公司决定加强总部能力建设，首次将二级企业主要领导安排到总部担任关键部门主要领导职务）。

新单位、新问题、新挑战，在等待着我；质疑、担心、观望，众多眼睛在盯着我。老财务能否干好新工作？企业领导能否胜任机关岗位？熊群力董事长事后告诉我，当时真为自己的大胆决策捏了一把汗。

2007年7月底，我到集团公司报到履新（仍兼任物资公司总经理至2008年3月），开始了我人生工作历程的又一新阶段。时间再次证明领导的眼光是锐利的，决策是英明的；他手里捏着的汗珠，最终蜕变为亮晶晶的硕果。

第六篇　文字物资

从 1994 年 4 月到 2008 年 3 月，在物资公司长达 14 年的工作时间里（主要分为担任财务机构负责人 5 年，担任企业主要负责人 8 年），本人执笔起草了一系列公司文件，几乎是从无到有地全面建立起物资公司经营与财务规章制度体系，尤其是在危难之际担任公司党政主要领导期间，为实现公司既定目标，实施工作部署，本人先后做出一系列工作报告、讲话。这些报告、讲话及相关文字材料，可以从不同的侧面反映本人及公司的工作状态与成效（也包括问题与不足），现分三类选出其中若干篇以小见大。



1 认清形势，统一思想，实施战略性调整，为实现三年扭亏脱困目标而奋斗

2000 年 4 月，在物资总公司系统年度工作会议上的工作报告

认清形势，统一思想，实施战略性调整，为实现三年扭亏脱困目标而奋斗

同志们：

2000年中国电子物资总公司（以下简称中电物资或CEMC）工作会议于4月6日在北京召开。这次会议大致分为两个阶段，一是传达贯彻中国电子2000年工作会议精神，回顾总结1999年工作；二是研究中电物资发展规划，部署三年扭亏脱困任务，安排2000年经济工作。简言之，就是要总结过去，部署未来。这次会议在中国即将加入世贸组织的时候召开，又是中央作出关于国有企业改革与发展若干重大问题决定后中电物资召开的第一次工作会议，是在国际国内形势发生重大变化，中电物资面临向何处去的关键时刻召开的会议。因此，这次会议是事关公司生存与发展大局的重要会议。全体与会者，都要以高度负责的历史责任感，倾心投入各项议题的研究，严肃认真地开好这个会。

一、正视现实，认清形势，坚定三年脱困思念

中电物资有过历史的辉煌，为国家电子工业的发展做出过重要的历史贡献。随着国家经济体制改革的深入和社会主义市场经济体系的建立，中电物资已是辉煌不再；中电物资的历史，更是进入严峻时期，由于各种历史因素的影响，今天的中电物资已面临重重困难，甚至陷入生存危机。

（一）中电物资面对的主要困难与问题

1. 物资经营业务大幅萎缩，整体效益低下。全系统的销售收入总额由尚未进入市场经济的1995年的16.25亿，在逐步、完全进入市场后的近四年中逐年萎缩，至1999年全系统销售收入降至7.72亿，降幅高达52.5%；1999年23户合并报表单位，销售额不及2 000万元的单位有14个，占61%，其中有11户销售额不足900万元，有的甚至只有几万或百十万元。

物资经营业务的整体效益下滑更严重。物资经营业务的销售价差额，由1995年的8 933万元，将至1999年的2892万元，锐减6041万元，降幅高达68%；商品销售利润则由1995年的5072万元，降为1999年的968万元，锐减4104万元，减幅高达81%。

2. 债务负担沉重，经济纠纷逼人。全系统银行借款总额高达近4个亿，目前全部物资经营业务的价差收入，不抵银行借款利息负担。随着市场萎缩和其他因素影响，公司账面总资产由1995年的12.23亿降至1999年的9.20亿，减少25%；而银行借款则由1995年的3.58亿升至3.79亿。高成本负债占总资产的比例，由1995的29%，上升为1999年的41%；账面总资产负债率，亦由1995年的66%，上升为1999年的75.3%，超过75%的警戒线（加上资产潜亏和或有诉讼债务及待安置人员安置成本，实际已资不抵债）。

公司系统经济纠纷不断，重大损失案件时现。仅几起重大经济纠纷（官司）标的就达数亿元，华东公司苯乙烯案、厦门公司借款担保案、中化债务纠纷案和已经基本解决的丹东铝铂厂担保案，更直接危及总部运转与生存。这些重大经济纠纷和经济损失，不仅使公司经济状况如同雪上加霜，而且至今仍在严重干扰着公司系统各企业的正常运转，给职工队伍带来极大的心理压力，严重影响职工思想稳定和队伍稳定。

3. 资产潜亏严重，运营资金匮乏。据不完全统计，全系统仅历史性直接资产潜亏就超过3亿元，加上经济纠纷案件的或有损失，潜亏总额应在5亿元以上。公司的实际

净资产，即使加上房地产潜盈因素，也所剩无几。

公司系统连续五年亏损，仅纳入报表的部分就达1亿，加上巨额资产沉淀影响，可营运流动资金十分匮乏，能够直接投入经营的资金更是捉襟见肘。

全系统账面长期投资1.11亿元，去年的投资收益仅324万元，收益率仅为2.9%；绝大部分投资已成既有损失、或有损失。

4. 企业亏损严重，历史负担沉重。公司系统三分之二以上的企业持续亏损，三分之一以上的企业难以为继。公司现有在岗职工1 800人，而离退休和待岗人员却有1 830人，去年仅支出离退休人员费用就超过1 100万元，远超过全系统商品销售利润的总和。

5. 管理难度倍增，信心丧失严重。面对严峻的市场环境，一些经营业务人员顾虑甚多；面对每况愈下的公司经济状况，忧虑、观望、徘徊、无所作为的状态迅速蔓延；面对严峻的经济形势，公司凝聚力下降，骨干人员流失；公司上下信心不足、斗志不强、人气不旺的现象相当严重。毋庸置疑，中电物资的旗帜到底还能扛多久，已然成为许多同志心中深深的疑虑。

（二）中电物资尚具有利条件和潜在优势

中电物资虽然面临生存危机，但并非没有出路、没有希望；中电物资虽然存在诸多困难与问题，但仍然具备突出重围、走出困境的基础与机会。

第一，公司经历连年亏损的压力，广大干部职工都有搞好公司的迫切愿望和强烈要求，许多职工对公司更抱有深厚的感情。这种感情和愿望，如同压抑在地下的热能，一旦迸发出来，付之以星火，就会变成照亮中电物资前景的火焰，就会变成推动公司历史车轮的巨大动力。

第二，公司拥有较多的房地产资源。据粗略统计，全系统拥有土地面积约120万平方米，拥有房屋建筑面积56万平方米，其中仓储用房25万平方米，宾馆招待所3万平方米。尽管这些物产资源多半处于偏远地区，但它们毕竟正在逐渐成为公司的重要经济支柱，是公司赖以生存和发展的重要物质基础。

第三，公司已具有一定的特色经营业务，拥有一批经历过困难考验的业务骨干和管理骨干队伍。目前，总部、山东、东北、苏浙公司的塑料经营业务，总部、中南、西北、宁波公司的钢材经营业务，以及总部和有关公司的进出口业务，华北公司的家电代理业务，都已在一定程度上形成了区域特色和区域优势，公司的经营业务经过了

多年的下滑和萎缩之后，开始出现站稳脚跟、艰难回升之曙光。

第四，公司毕竟有较大的资产规模，有较好的基点布局，有一定的信息渠道和客户市场，进入集团公司以后，更有中国电子的支持与依托，可以在集团公司联合舰队的作用下，更好地破浪远航。

（三）中电物资面对的主要形势分析

1. 中央关于国企改革与发展的若干重要问题决定，对中电物资敲响了醒世警钟，也为公司的改革发展带来机遇与挑战。

首先，《决定》关于国有经济“有进有退、有所为有所不为”的方针，对公司敲响了醒世警钟。国家已经明明白白地把流通领域列为国有经济逐步退出的领域。作为国家物资企业和昔日计划经济的宠儿，现今这于市场条件下的国有经济，已经不再重要，甚至不再必要！社会的发展就是这么无情，这么悲壮。中电物资怎么办，中电物资向何处去？这是我们每一位干部职工都应思考和面对的问题，是我们所面对的最重要也是最基本的形势。

其次，《决定》关于在国有企业逐步实现股权多元化的精神，给所有国有企业包括中电物资带来了巨大的发展机遇和发展空间。公司目前存在的资金问题、市场问题、人才问题、负债问题等问题，都有可能在企业改制、实现股权多元化中得到解决或解脱。这是我们各级领导应当高度关注的问题，也是我们所面对的重大形势。

再次，《决定》关于对国有经济进行结构性调整、建立现代企业制度、加强企业科学管理等精神，给国有企业包括中电物资也带来了挑战。公司的企业结构如何适应国有经济调整？公司的企业运行体制如何进行改革，进而建立现代企业制度？如何对企业运行机制进行改革，进而实现科学管理？所有这些，既是我们必须研究解决的问题，也是我们所面对的重要形势。

2. 中国加入WTO将对中电物资带来巨大冲击，也将带来无穷商机。随着中国加入WTO，外国流通企业将逐步全面进入中国流通市场，流通领域的竞争将由国企与私企的竞争，发展成国企与私企、国企与外企的双重竞争。国有流通企业特别是作为中间商的物资公司，将多面受敌：既受敌于生产企业的直销及其自然获取进出口权的影响，又受敌于流通领域的私企和外企的巨大挤压，还将受敌于用户的直接采购和集中采购。总之，传统的物资经营业务将面临更为严峻的挑战，传统的物资企业将面临巨

大冲击。

中国加入WTO，会加速中国经济进入世界经济一体化进程，中国的经济将更趋活跃，国内国际贸易会有大幅度的增长，市场空间会更广大。这又将为国有商贸企业包括中电物资带来更多的商机，中电物资可能的生成与发展空间也会相应增大，特别是外国流通资本进入中国，为公司的资本运作和实现股权多元化提供了更多可能性。

WTO，可能给中电物资带来新的辉煌，也可能使中电物资再受重创！这就是我们面对的WTO形势之精髓。

3. 知识经济、网络经济的迅猛发展，对中电物资提出了新的课题，也为中电物资谋取新的发展提供了动力和可能。随着知识经济时代的到来，技术含量更高的科技产品会层出不穷，高科技产品本身具有高附加值，高科技产品的销售服务价值也相对较高；网络经济的发展特别是以网上营销为主要特征的电子商务的快速发展，更给中电物资带来了新的挑战和课题，传统的一买一卖业务，即个别性买断业务的空间会越来越小，如何适应电子商务的发展，如何提高公司营销产品的科技含量，是我们必须认真思考的问题，也是我们必须从现在起就十分关注的重要形势。

4. 加入中国电子，将给公司带来生机，同时也带来许多压力与挑战。加入集团公司后，可以得到集团的有力支持与帮助，可以立足于集团企业，更好依托于电子行业，提升和扩大公司的生存与发展空间，特别是进入集团以后，可以作为集团公司成员，随着集团公司纳入中央管理，有机会有可能享受到国家的政策扶持等。这些都将给中电物资带来发展希望。但也必须看到，集团公司进入实体运作的时间很短，所属企业又多有难处，有实力、发展前景看好的企业并不多，集团总部要解决和处理的问题更多。中电物资在集团内资产规模位列前几名，而在效益方面我们却是亏损大户，甚至是集团公司的重大亏损源。中电物资在集团内部这种地位与作用很不相称的状况必须尽快改变；公司不仅应当解决好自身生存与发展问题，而且还应当为集团公司发展做出自己应有的贡献。这是我们的责任，也是我们面对的“CEC形势”之所在。

现状和形势都如此严峻而又紧迫地摆在了我们面前。我们是畏首畏尾、被困难吓倒、被形势压垮，还是下定决心、坚定信念、勇往直前？答案只能是后者。

（四）必须坚定三年扭亏脱困的信念

1. 近三年是决定中电物资前途和命运的三年。

中央《决定》将会在三年内全面贯彻执行。国有资本是否从物资总公司完全退出

又如何退出，决定的因素在于我们自己：你搞得好、有实力、有回报、有社会价值，国有资本就可以晚退出、少退出甚至不退出，否则就可能退得迅速、退得干净。加入WTO，外资是狼，外企是虎，虎狼之间中电物资何以生存？是葬身虎腹还是与狼共舞？决定的因素也在于我们自己：我们必须在三年之内整饬自己、健壮自己，创建起最基本的生存基础。中电物资的严重困难状况更是明训：她不可能再如此支撑三年。一切都在警示我们：这三年将是中电物资的绝命三年，不进则退，非存即亡，我们别无选择，亦不会再有等待！

2. 坚定三年脱困信念是我们的历史责任。

（1）坚定三年脱困信念是时代赋予我们的历史责任。中央部署“国企三年脱困”，事关国家长治久安和社会发展，我们身为国家干部、共产党员，理应为国家分忧，为国企脱困做贡献。

（2）坚定三年扭亏脱困信念是全体职工的重托。公司已有近30年的历史，多少前辈为之奋斗，公司不能也不应该垮在我们手上，中电物资还有2 500多名职工、还有1 100多名离退休老同志，我们不能让他们都下岗失业、老无所养。

（3）坚定搞好中电物资的信念是集团公司发展的要求，也是集团领导的厚望。集团公司的发展离不开强大的营销体系，中国电子的壮大需要有中电物资的“做好做强”和贡献。

3. 确定“三年脱困”这个目标，合乎情，基于理。有公司上届班子打下的基础，有集团公司领导和总部机关的支持，有各级领导的无私奉献与有效组织，有广大职工的衷心拥护和积极参与，有我们即将采取的一系列战略性调整措施，中电物资三年扭亏脱困绝不是画饼充饥。只要我们坚定信念，奋力拼搏，开拓创新，中电物资一定可以搞好，三年脱困目标一定可以实现。

二、统一思想、理清思路，果断实施战略性调整

（一）为了三年脱困，必须统一若干思想认识

1. 振奋精神，拼搏进取，是中电物资生存与发展之本。公司与其他国有物资企业一样存在许多困难，但是最根本的困难在于“内困”，在于我们没有能够及时转变观念，及时有效地做出适应于市场经济要求的改革与调整。今天我们讲三年脱困，必须

坚决摈弃“等靠要”和无所作为思想，坚定自己救自己的信心与决心，以高昂的斗志和坚韧的毅力，只争朝夕，拼搏进取。也只有这样，我们才能够取得三年脱困的胜利。

2. 不怕困难、勇于竞争，是中电物资生存与发展之源。流通领域是竞争最激烈的领域，公司作为流通企业，是历史铸就的，是不以我们的意志为转移的，我们不能也不应试图在若干年内很快改变这种现实。几年来公司上下一直存在着物资经营要不要搞的争论，存在着不敢搞、怕风险的倾向。我们是贸易型企业，搞经营做贸易原本是我们的主业和“长项”，我们不能因为有过损失和失误就因噎废食，物资经营业务不是搞不搞，而是怎么搞的问题。这几年我们已经积累了一定的良好经验，总公司就加强经营管理问题也发了文件，只要加强事前评估、事中跟踪，特别是资金监控和事后考核，风险是可以规避和降到最低的。去年昆明会议上几家单位介绍的搞好物资经营工作的情况，更从实践上证明了物资经营不仅应该搞，而且能够搞好；只要敢于竞争、善于竞争，失去的市场可以夺回来，新的市场也是可以开拓的。只有勇于竞争、不怕困难，中电物资才可能成为有源之水、有本之木。

3. 坚持在改革、开放中强化发展，是中电物资的必由之路。公司面临重重困难，不改革没有出路，不管是现状较好的还是面临危机的企业，尽皆如此。发展是硬道理，公司存在的各种困难、矛盾和问题，都只有从改革中谋出路，在发展中求解决；安于现状、不求进取，或者畏于风险、按部就班，都将贻误时机，给企业带来严重后果。

中电物资要改革、要发展，还必须走开放之路。所谓开放，就是企业内部的各项业务实行开放性经营（改变个体户状况），各项管理实行开放性管理（将要人管变成我的自觉行动）；就是公司系统内各企业均实行开放性运作，以发挥网络作用、达到规模效益；就是把公司纳入到集团公司体系中去运作经营、开拓发展；就是把中电物资投入到整个国际国内经济一体化中去构建、去发展。在世界经济日趋一体化的今天，公司各企业必须勇敢地开放自己。只有在开放中深化改革、谋求发展，中电物资才有可能彻底走出困境。

4. 确立现代企业观念，是中电物资生存与发展的保障。现代企业特征很多，我们应当从各方面努力把公司建设成为现代企业。现代企业最基本特征是产权清晰。因此，我们必须明确产权概念对于“经营者”的意义。从物资公司资产由电子工业部划转集团公司之日起，中电物资的产权就属于集团公司，集团代表国家对物资公司全部净资产拥有所有权，对公司涉及股东层面的事项拥有决定权，集团公司就是我们物资

经营班子的股东，总公司经营班子必须对其负责。相应地，各地公司对于总公司，也是这样一种产权关系，总公司代表CEC就是各地公司经营班子的股东，各地公司经营班子必须对总公司负责。各级领导在努力实现股东权益最大化（这是经营者的基本责任）的同时，一定要加强组织纪律性，对上级的决定一定要认真贯彻执行。这一点从现在起一定要有十分清晰的认识。当然，作为股东，应当按照国家有关规定尊重企业经营自主权；作为经营者，应当采取各种办法调动职工积极性，并遵守《劳动法》的各项规定。但所有这些与对股东负责是两回事，不能相提并论。

（二）为了三年脱困，必须理清公司发展思路

首先，要明确中电物资的企业定位。中电物资目前的企业定位是：市场经济中竞争最激烈的流通领域的服务型企业。这个定位意味着：（1）公司是市场经济中的竞争主体，它不再是计划经济的附庸。（2）面对无情的市场竞争和优胜劣汰法则，公司必须勇于开拓自己的生存与发展空间，不断创新自己的体制机制和运行模式、经营方式，不进则退，不变则亡。（3）公司必须立足于流通领域，围绕着“商流”做文章，而不能（至少三年内不大可能）去搞科技开发和产品生产（既不能将其作为主业，也不应将其作为新效益增长点）。在公司再创业初期，必须集中人力、财力和知识力量，在流通领域站稳脚跟、扩大生存空间，进而做好做强。（4）公司必须立足于为社会、为商品的大流通（具有一定规模的特色商品的不间断流通，而不是限于各类商品的终端销售和个别买卖）服务，靠服务求生存，在扩大和优化服务中谋发展。

中电物资在“十五”期间的企业定位是：以网络为基础，以资本为纽带，以服务为宗旨，集贸易、物业开发、物流配送为一体的，投资主体多元化的综合服务型企业。这个定位意味着：（1）公司是以所属单位的网点布局为基础，具有网络化经营能力和优势的，从事特色商品的规模化经营的集团性企业；（2）公司的组织结构是以资本为纽带而构架的，公司在运营上是具有一定的资本运作能力和运营效益的；（3）公司坚持“客户至上、信誉为本”，靠优质服务并不断提高服务的科技含量取胜；（4）公司是以稳定和发展现有物资（含家电等）贸易和进出口业务、提高和完善物业开发业务、培育和开拓物流配送业务三大支柱为一体的，鼎立而行的综合服务型企业；（5）公司将是实现了股权多元化的，建立了现代企业制度的现代企业。

中电物资在未来十年乃至更长时期内的企业定位是：现代化物流企业。这个定位

是国际经济一体化和网络经济发展的客观要求，也是集团公司发展的客观需要和中电物资自身发展的必然归宿。

其次，要明确中电物资的发展方针和发展目标。公司的发展方针是：立足集团企业，依托电子行业，服务于国内国际大市场，以代理制、总经销、电子商务和物流配送为主要经营方式，以特色经营、规模经营为基本经营模式，不断优化经营业务和服务对象，谋取公司利益的最大化，不断提高服务的科技含量和服务品位，创流通业知名品牌。

根据中电物资当前的状况和未来发展预测，公司的主要发展目标是：三年扭亏脱困（2002年销售额10亿元以上，利润超过100万元），六年定型发展（06年销售额争取达到20亿元，利润总额力争逾千万元），十年成为国内流通业知名企业。

第三，要明确中电物资发展战略与策略。公司的主要战略与策略如下。

（1）市场战略——需要运用服务策略、双赢策略、高科技策略。后者包括提高自身科技服务能力及努力服务于高科技企业、高科技产品两个方面。

（2）人才战略——需要运用优化策略、匹配策略、激励策略和“借脑”策略。

（3）网络化策略——需要运用现实网点建设及优化策略、虚拟网络建设策略、客户网络及资源网络建设策略。

（4）品牌战略——需要运用企业形象建设策略、规范化建设（规范化服务与规范化管理）策略、智能化建设（智能化服务与智能化管理）策略、企业文化企业精神塑造策略等。

第四，要明确中电物资三年内发展重点。公司近三年主要发展重点如下。

（1）优化发展物资经营业务。重点抓好塑料、钢材、进出口业务的网络化经营和规模经营，并努力促进物资经营业务向物流配送业务发展。

（2）拓展深化物业经营业务。以代储代运取代目前的简单库房出租经营方式，优化服务对象和储运品种，延伸物业服务项目，发展物流加工配送业务。

（3）组织物流配送网络建设，开拓物流业务。优先拓展集团成员企业的门到门服务。

（4）结合资本运作和业务开发，科学论证、高效开发地产资源。

（5）拓展科技产品和名牌家电产品总代理总经销业务，在服务知识经济和科技产品中，谋求公司的快速发展。

（6）逐步建立中电物资电子商务网络，相机发展互联网商贸业务。

（三）为了三年脱困，必须果断实施战略性调整

严峻的国际国内形势和中电物资的现状与未来都要求我们必须对公司进行战略性调整。这种战略性调整可以概括为“四个三”：三重组、三调整、三加强、三转变。

1. 对经营业务、重要资产和主要债务进行重组。

首先，对中电物资现有经营业务，包括物资经营、物业经营和进出口业务进行重组。在业务重组中，应以网络建设为重点，以业务品种为主线，以拓展市场提高效益为目的，结合企业改制和资产重组来进行。在具体重组工作中，将采取“多边协议”模式，贯彻双赢和皆赢的原则，在总公司的统一策划、组织下逐步实施。通过业务重组，努力使中电物资的各项业务实现网络化规模经营，使公司的市场占有率、经营收入与效益得到明显增长。

其次，对各项资产特别是房地产和长期投资进行重组。将以挖掘潜能、开发增能为目的，以内部重组、外部引资为手段，以综合开发、有效利用、资源互补、形成合力、统筹规划、重点突破为策略，坚持保障原有收益、尊重法人财产权和调动各方面积极性为原则，尽快提高公司房屋土地及长期投资的资产收益，使之为公司生存发展奠定基础。

再次，对公司的主要债务进行重组。一方面对公司现有危机型债务纠纷，通过各种债务重组方式予以缓解和解决；另一方面，要对公司系统整个历史性银行负债的债务重组问题进行系统性研究，要利用各种资本运作手段和可能的机遇，努力解决历史债务负担沉重的问题。

2. 对企业结构、人才结构和运行体制机制进行调整

（1）对企业结构进行调整。首先，通过三大重组，贯彻有进有退的原则，催化发展型企业，激活维持型企业，退出破产型企业，组建新生型企业，从而增加中电物资的企业活力。其次，通过对各所属企业发展方向、发展重点的确定与建设，改变各企业经济结构雷同的状况，使各企业扬长避短，发挥优势和潜能，成为各具特色的地域性特色企业。特别要建设好骨干企业，培育发展现代物流企业，从而提高公司整体综合实力。再次，通过资产重组、业务重组和网络建设，使公司网点布局更为合理、有效，从而提高中电物资的整体竞争能力。

（2）对人才结构进行调整。将根据公司发展规划和实际需要，有计划、有步骤、有层次地引进合适人才。要建立公司人才库，逐步将系统现有中层以上干部，特别是

各企业领导干部和总部中层干部，纳入人才库管理。将建立职工培训和再教育机制，逐步做到对公司每位职工特别是中层以上干部和青年干部，根据公司发展需要和个人爱好，定向培养，并全面制订、实施培训计划。将全面实行全员考核、考评制度和竞争上岗，坚持优胜劣汰的原则，对因个人素质、责任心等原因不能留用的人员进行淘汰性分流，对因健康、年龄原因不宜留用人员进行安置性分流。坚决实行干部能上能下，能者上、庸者下、勇者上、平者下。经过若干年的努力，要使公司聚集一批有理想、有事业心、有共同信念的，德才兼备、脚踏实地的骨干创业英才；要建立一支适应国际化竞争和中电物资发展需要的，具有较高素质的职工队伍。

（3）对中电物资运行体制和企业运行机制进行调整。要根据市场要求和公司发展需要，研究解决公司体制创新问题，着力发展以专业化分工为基础的事业部制。要大胆探索建立现代企业制度，采取外部吸股、内部入股、多元持股等多种方式积极推进股权多元化试点。在建立现代企业制度过程中，还要积极探索在股权单一条件下的股东“管委会”制度，以先期解决股东缺位问题。要按规范运作、防范风险、科学有效的原则，调整完善各项业务运作程序和财务、资金运作程序，健全内部监督制约机制，规范公司各项管理制度。要按照有利于人才结构调整和调动职工积极性原则，改革工资分配制度，实行按绩、按岗取酬。要按照高效、有序、公开原则，建立公司工作制度。

3. 从三个方面加强中电物资的基础设施建设。

第一，加强公司的战略研究和组织计划工作。战略问题是企业发展的大局问题。要根据国情和国际经济形势不断地研究新情况、新问题，提出和调整公司发展战略和策略。要研究制订好公司发展规划和三年计划，并使研究规划计划的过程，成为鼓舞干劲、振奋精神、统一思想、协调行动的过程，成为塑铸中电物资企业精神的开端。科学有力的组织计划工作，是公司改革与发展的基础与保障，将从制度上并在实际工作中，采取各种办法予以强化。要加强组织观念，牢固树立一盘棋思想，各企业都要主动参与、积极支持公司总部的组织计划工作。

第二，加强中电物资的网络建设。网络建设是公司生存与发展的基础。能否建设好公司系统的网络，真正发挥网络作用，产生网络效应，是中电物资能否走出困境、持续发展的关键之一。要改变有点无网、分兵作战状况；要从具体物资经营业务的策划运作上，从物业经营开发和地产资源开发上，从现代物流业务和电子商务的策划组

织上，从人才配置、资源配置等各方面，抓紧编织中电物资信息网、资源网、业务网、人才网，逐步使中电物资真正成为集团性公司，成为中国电子联合舰队中的重要主战舰。

第三，加强领导班子和党组织建设。要按照公司改革与发展的需要加强各级领导班子建设，特别要把总公司领导班子、地区公司领导班子和总部部门负责人，这样三个方面的干部队伍，作为中电物资“领导集团”来建设，把它建设成为有坚定信念、有统一意志、团结协作、有战斗力的高素质团队，建设成为职工群众拥护、信赖的领导集团。要抓好企业领导班子成员的优化工作，只要勇挑重担，有思路，敢突破，能够把公司某一方面工作搞好，就大胆提拔使用。要不拘一格选贤用能，尤其要选好、用好、培养好、关心爱护好各企业一把手。要加强对领导班子奖惩力度，对有干劲、有明显业绩，全面完成或超额完成各项经济指标和工作任务的，要给予表彰和有分量的奖励；对工作有突破，有显著业绩和突出贡献的，要给予有震动效应的重奖。要出台有关政策，鼓励、支持有突出贡献的领导人员和业务骨干、管理骨干，通过合法所得先富起来。无功即是过，辛苦不是功。对按部就班、守摊子，不听指挥，不能完成经济指标和工作任务的，要给予通报批评，黄牌警告，直至坚决撤换。要加强廉政建设，逐步实行各地公司领导班子成员工资标准由总公司确定，领导班子奖金与经济指标完成情况完全挂钩。

要加强党组织建设。在进行战略性调整工作中，各级党组织要充分发挥战斗堡垒作用，发挥党员先锋模范作用。要认真研究解决在现代条件下，特别是在现代企业制度中，如何发挥党组织和党员作用问题，以及党员教育和发展问题。党要管党。各级党组织负责人特别是各企业党委负责人，要拿出相当的精力和注意力，把党的工作做好。各企业行政一把手，也要重视支持党组织负责人和党的工作部门做好工作，发挥作用。

4. 采取各种措施，尽快实现三个转变。

一是要通过教育培训和学习实践，切实转变干部职工的思想观念。各项工作都必须以经济效益为中心，服务于战略性调整大局，服务于三年扭亏脱困这个总目标。要树立市场观念——适应市场、研究市场、勇闯市场、开拓市场；竞争观念——勇于竞争、善于竞争即存即兴，惧怕竞争、闭关守旧即衰即亡；服务观念——服务是立企之本，服务是世界经济的核心，服务必须坚持“双赢”，服务必须提高科技含量；全局观

念——服从于大局，服务于全局，公司兴、个人好，全局旺、企业安。

二是要通过经营业务重组、资产重组和体制创新等，转变中电物资经营模式。要把分散的经营集中起来，再辐射出去，形成特色经营、规模经营；把粗放的原始性经营，变成较多附加值、比较现代化的经营；变封闭性经营为开放式经营，变各自为战为兵团作战，变个体性经营为团队式经营。还要把物资经营与物业经营各个出击变成为联合行动，把物资经营和物业（仓储）经营在商品流动流通中的不同阶段的作用连接起来，再拓展开去，形成新的经营模式——现代物流配送。

三是通过企业机制体制调整和强化管理，实现中电物资管理模式的转变。其要旨是：变“人治”为“法治”，变随意性管理为按章治企。要积极利用现代科技，逐步提高中电物资管理的程序化、规范化和智能化水平。

三、狠抓增收挖潜，启动调整措施，坚决完成2000年工作任务

三年扭亏脱困，今年是关键。首先，三年脱困今年是第一年，是头炮，头炮能否打响影响极大。其次，今年各项重大调整措施都将有计划有步骤地启动，难度大、任务重。再次，今年减亏任务艰巨，完成减亏任务对三年脱困至关重要。因此，各企业要高度重视总公司整体工作安排，要创造性开展工作，积极主动搞好本企业的改革和调整，为中电物资三年脱困多做贡献。

（一）2000年主要工作目标

1. 实现销售收入8亿元。

2. 公司系统利润总额在负500万元以内，实际欠息额在1 600万元以内（同比分别减少约1 200万元、1 500万元）。

3. 盈利及持平户数达到2/3以上，亏损面在33%以下。

4. 无重大经营失误，无重大违纪案件，无重大人身事故。

（二）2000年主要工作重点

1. 扭亏增盈，完成今年总体减亏目标。盈利单位要保持盈利、争取多盈利，为公司系统扭亏多做贡献。亏损大户要立足于自身努力，采取果断措施大幅减亏。小亏损户要加速冲刺，扭亏为盈。

2. 狠抓经营创收和物业增收，把扭亏增盈着重点转移到增效创收工作上来。积极推进物资经营向网络化规模经营发展，积极挖掘物业经营潜能，延伸服务，组织开展物流配送业务。各项费用支出要继续保持严控态势。

3. 抓紧特困企业的结构性调整和重要债务纠纷的债务重组与解脱工作。这两个方面今年都要有突破性进展。

4. 加大盘活重要资产的工作力度，年内要有明显进展。

（三）2000年主要工作措施

1. 摸清家底，为实施各项战略性调整创造条件。

要全面部署各项重要基础数据的清理核查和统计分析工作。包括各企业现有物资经营业务的基本状况，房地产存量及其具体经营、抵押状况，长期对外投资、对外借款的详细情况，各类金融贷款及企业担保情况，企业现有人员状况及其收入情况，各种历史性潜亏和或有经济纠纷损失以及银行欠息情况等。清理工作原则上要在今年六月底之前完成，会后总公司将下发相关清理工作的通知，各单位要及时全面完成，并如实上报清理结果。

2. 落实物资经营工作会议精神，推动物资经营上台阶。

这次会上已经印发了关于推进物资规模经营、提高经营效益的指导意见稿，大家要认真研究，会后总公司还将组成专门策划小组，拿出具体的实施办法，努力使规模经营取得实质性进展。在物资经营问题上，当前必须解决好三个问题。

一是组织问题。物资经营是中电物资的发展重点和经济支柱，这一点什么时候都不能动摇，更不能丧失信心。近几年，相当一部分企业的物资经营处于自由涣散状态，有的甚至主动放弃，这种状况应该扭转。这些企业的领导要认真反思，要亲自组织恢复和发展的研究策划工作，只要你亲自参与研究策划并认真学习借鉴其他企业的经营工作经验，学会游泳就不会怕商海。

二是管理问题。不论是搞得好的，还是搞得不太好的企业，都必须认真研究和解决加强物资经营管理的问题。公司主要领导要亲自抓，不仅要组织业务开发，还要组织好业务监管和经营资金管理，落实好总公司关于加强经营财务管理的若干规定。这个规定中有几项硬性的管理制度，只要结合企业实际创造性地落实好，就可以有效防范风险、提高效益。那种把经营人员和经营业务推出去就不管不问，甚至退避三舍的

思想和行为应予纠正。

三是市场问题。物资经营的市场很广大，关键在于把握好切入口，寻找和抓住当地市场的“软肋”，奋起而攻之。而其核心都在于吃辛苦饭、服务饭，中南公司、宁波公司、苏浙公司、西北公司一些经营骨干许多成功的业务实践，都验证了这一点。

3. 挖掘物产潜能，提升物业经营效益。

一方面，物业收入已经成为中电物资的重要经济支柱。西北、西南、苏浙和北京公司，物业收入已经成为单位主要收入来源，西北公司年收入已达千万元。另一方面，物业经营收益低的现象也明显，亟待向广度深度进军。去年全系统25万平方米库房，平均每平米每日毛收入仅0.22元；3万平方米宾馆每平方米年收益仅47元。多数单位的库房处于简单出租、一租了事的原始经营状态。这种状况不改变，物业经营效益何以提高？

当前，物业经营还必须抓好两件事：一是加强内部管理，堵塞“跑冒滴漏”。有个单位换一个储运部长，当年就增收了几十万。二是要逐步研究解决仓储商品和客户的优化问题，要大力开发优质、长期重要客户，做好长期服务和延伸服务，建立长期稳定的商务关系。

4. 加大债务重组工作力度，推进企业结构性调整。

华东公司与爱建公司（金融类公司）的苯乙烯案（华东公司涉嫌走私、进口货物被海关没收，欠爱建公司信用证贷款无法归还），今年要排除各种阻力和困难，按协议执行到位。厦门公司的银行债务，年内在争取银行支持的情况下，要努力形成基本解决方案。其他各企业的重要债务也要积极探索重组措施。深圳、闽赣、安徽、华东等特困企业，要积极探索脱困和解脱办法，争取年内有所突破。要组织经济状况较好的企业，研究如何发挥整体优势和资产潜能，启动中电物资骨干企业建设进程问题。

5. 加大招商引资力度，积极盘活静态资产。

对公司系统长期投资项目和地产资源，在调查论证、提出资源报告的基础上，要积极争取集团公司的支持进行开发。同时，主动向社会开放，发动职工引资。各企业要根据自身情况制定招商引资鼓励政策，对有突出贡献者可给予重奖。对已沉淀的各种债权、投资和存货，要继续加紧清理、追收和处理，做到责任落实、奖惩到位。

6. 编制公司发展规划，加强财务管理，做好计划工作和工资改革工作。

中电物资“十五”规划草案已提交本次会议讨论，请认真审议。今年，还要编审

各企业发展规划及三年发展计划。要积极贯彻集团公司有关财务规章，抓好总公司相关规章制度的落实，今年内要在全系统逐步实行企业财务负责人由总公司聘用制度和企业财务收支计划管理制度。本次会议印发了关于公司系统进行企业化工资改革的指导意见，公司总部的工改已经实施，各企业的工改也要尽快积极稳妥地展开。

7. 积极拓展物流业务和高科技产品营销业务。

要结合总公司加强对万通国际物流有限公司的投资管理，充分利用中电物资网点及地缘优势，配合支持万通公司拓展国内配送业务。要积极配合集团公司网站建设和物流网络建设，拓展公司的物流配送业务。本次会议印发了关于推进中电物资物流配送业务和组织网站建设的两个指导意见，请大家认真研究，并配合抓好相关工作的组织落实。

积极探索高科技产品的营销代理业务是中电物资传统经营业务的延伸与发展，是知识经济时代的流通企业谋求发展的重要课题，各企业务必给予高度重视，务必注意捕捉有关信息，抓住商机。总公司最近正在对“智能电话预警机”的技术先进性和市场可行性进行调研，并与开发商商研总代理或地区性代理问题，一旦正式运作，将具有全局性影响。要做好名牌家电产品的代理营销，认真研究华北公司家电代理业务扩展问题，带动其他企业的相关业务。还要组织策划即将批量生产的集团公司手机营销问题，以及其他相关信息产品营销问题，努力培育新效益增长点。

8. 要继续加强企业领导班子建设和党组织建设。

各级领导干部和共产党员都要积极投身于企业改革与调整，为中电物资的生存与发展多做贡献。会上已印发关于围绕三年扭亏脱困加强党建工作和思想政治工作的指导意见，也请大家认真研究、会后贯彻落实。要继续加强审计监察工作，积极而又慎重地处理好历史遗留的原企业领导干部问题。要做好老干部服务工作和工会工作，抓好精神文明建设和企业文化建设。

9. 贯彻集团公司年度工作会议精神，全面抓好扭亏增盈工作，确保今年各项主要经济指标完成。

今年总公司对各公司下达的主要经济指标是比较高的，但也是比较实事求是的，完成它既有难度也有条件。这是总公司对集团公司下达的减亏任务的分解，也是中电物资三年脱困的客观要求。完成这个任务不能讲条件。为了鼓励大家多完成任务，总公司加大了对经营者的考核奖惩力度，有关考核奖惩办法也已提交本次会议讨论，印

发后将严格执行。

总公司党组和新领导班子认为：各单位各位领导在以往的工作中是积极努力的，是吃了很多的辛苦甚至做出了许多牺牲的。总公司党组和新领导班子相信：各单位各位领导，会一如既往地支持总公司工作；在总公司郑重部署三年扭亏脱困任务，决心为改变中电物资困难局面而奋力拼搏的今天，各位领导更会加倍努力；中电物资广大干部职工更会与总公司党组和领导班子一起，齐心协力、团结拼搏，直至取得扭亏脱困的胜利！

路就在我们的脚下，希望就在我们的手中。让我们振奋精神，坚定信念，团结务实，联合创新，为公司三年脱困，为公司生存发展，而共同奋斗吧！我们的目标一定要实现，我们的目标一定会实现。

2 围绕公司扭亏脱困中心任务，全面加强党建和思想政治工作

2000 年 4 月 8 日在物资公司系统年度工作会议上的党建工作报告

围绕公司扭亏脱困中心任务，全面加强党建工作和思想政治工作

同志们：

总公司在2000年工作会议上全面部署CEMC三年扭亏脱困任务，研究实施战略性调整措施，安排2000年经济工作，非常重要，意义深远。为了顺利实施战略调整，完成今年减亏任务和三年脱困目标，加强公司系统党建工作和思想政治工作十分必要，不容忽视。党建工作和思想政治工作内涵很丰富，上级党组织要求也很多，就不多重复了。今天我作为总公司党组负责人，想结合公司改革调整三年脱困这个中心任务，讲四点意见。

一、为了保障三年脱困目标实现，必须充分认识加强党建和思想政治工作的两个现实意义

1. 近几年，公司系统出现连年亏损的严峻局面，一些企业甚至运转困难，职工收入大幅下降，职工思想波动很大。在这种情况下，特别是在抵制法轮功影响、在企业

深化改革等方面，我们各级党组织较好地发挥了战斗堡垒作用，广大党员能够顾大局、识大体，为保持企业正常运作和社会稳定，作出了许多努力。战斗在企业领导岗位上的共产党员，更是不辞劳苦，顶着各种压力，在收入与付出极不相称的情况下，凭着党性、凭着良心默默无私地奉献着，为支持CEMC不堪重负的“大厦”做出了宝贵的贡献！但是也应当看到，随着企业进入市场，随着经济困难局面的加剧和经济工作任务的加重，CEMC有的企业党组织的整体凝聚力和战斗力不强，有的单位基层党组织甚至处于涣散状态。一些党员不能很好地发挥党员模范作用，把自己混同于普通老百姓，有的甚至不及一般职工。党组织在职工群众中的威信受到影响，党员的形象受到损害。这种状态令人痛心。可见，切实加强党建工作和思想政治工作，对于改善党的组织状况和党员状况有十分紧迫的现实意义。

2. 当前，总公司正在全面部署CEMC三年扭亏脱困任务，为此将采取一系列战略性调整措施。这种调整与改革从总体上来讲，是符合广大职工根本利益和长远利益的，是会得到广大职工群众衷心拥护和支持的。但是，要改革、要调整，就必然对原有企业状况有所冲击，必然对原有利益分配格局有所改变，必然对原有人员分布和员工构成有所调整。随着改革调整的深化，甚至原有的企业性质都会发生改变……这一切都将不可避免地引发利益冲突和各种矛盾。而要缓和这种冲突，调解各种矛盾，就必须加强党的建设，发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，就必须做好职工思想政治工作。可以说，能否发挥好党组织作用和党员作用，做好职工思想政治工作，对CEMC能否真正实现战略性调整和三年扭亏脱困目标，具有十分重要的现实意义。

二、为了保障三年脱困目标的实现，各企业党的建设必须着重抓好三项工作

1. 必须抓好党的组织建设。

企业在改革调整中，机构人员变化较为频繁，各企业党委（支部）要根据这种变化及时做好党的基层组织调整工作，及时解决好党员组织生活归属问题，努力做到：行政机构与组织机构的调整同步进行，职工队伍调整与党员组织关系的划转同步进行。要认真抓好党的基层组织建设，要从健全党支部、健全党小组活动抓起。不仅要选好党支部书记和支委，还要选好党小组长。要把那些党性强、组织观念强、有良好

政治素质的党员，推选到党的各级组织。

2. 必须抓好党员队伍建设。

各级党组织要认真抓好党员思想教育和党员学习。要制订党员培训计划，组织党员学政治、学业务。在学习和实践中要使党员首先解放思想，转变观念，适应公司改革和发展的需要，使党员成为企业的业务骨干、管理骨干。

要认真掌握党员队伍的状况。各企业党组织今年内要对所属党员状况进行分析，有针对性地研究采取改善党员队伍状况的有效措施。对那些不思学习与进取，缺乏政治觉悟和党性原则，在工作中把自己混同于一般职工，甚至不及一般职工，丧失党员基本条件的应加强教育，限期改正，仍无改变的，要按照党章规定采取必要组织措施，直至劝其退党。对玩忽职守、造成重大损失的，损公肥私、侵害公司和国家利益的，严重违法乱纪的，要按照党员处分条例，坚决给予党纪处分，直至开除党籍。我们讲加强党建工作，提高党组织战斗力，不对不合格党员进行处理是做不到的。

要抓好新党员的培养和发展工作。党的组织必须吐故纳新。对那些有事业心有责任心，有德有才的业务骨干、管理骨干，各级党组织要加强党的基本知识教育和党性培养，帮助他们靠近组织，尽快把他们培养成为党组织的一员。在发展新党员问题上，要注意防止求全责备，只要符合党员条件，本人积极靠拢组织，就应按照党章规定积极将其吸收入党。

3. 必须抓好典型。

各企业党组织要认真研究“典型引路”的问题。目前，公司党的系统急需培养树立一批先进基层组织和先进党员形象，以振奋党员精神，发挥导向作用。总公司党组初步决定要在全系统党组织中开展争先进基层组织和优秀党员的活动，即“争先创优”活动，要通过这项活动和典型示范作用，有力促进党建工作和党员队伍建设，促进企业的发展。

三、为了顺利推进战略性调整，各企业思想政治工作必须注重缓解好三种矛盾

1. 要重视和缓解个人利益与企业生存发展的矛盾。

从根本上讲，职工个人利益与企业生存发展是一致的。但在企业发展的不同阶

段，企业的生存与发展会与不同的职工群体的个人利益不可避免地发生矛盾。例如，为了减少冗员负担，保障企业生存需要，就必须实施“减员增效”；为了提高队伍素质，适应企业发展之需要，就必须对一部分缺乏适应性的职工进行分流；为了引进留住人才，就必须保障和提高人才待遇（这就相对降低了一般职工待遇）等等。所有这些都是企业生存与发展的客观要求。对此，各企业职工特别是直接影响到自身利益的职工，要给予理解，正确对待。各级领导和党的组织更要积极主动地反复细致地做好受影响职工的思想工作。只要如实地全面地把企业的困难状况、改革措施出台的原因等相关情况告诉职工，并做到“无情调整、有情操作”，坚持公开、公平、公正原则，职工群众是能够识大体顾大局的，职工个人利益与企业生存与发展的矛盾是可以缓解的。1998年闽赣公司大批职工下岗分流方案得到职代会一致鼓掌通过就是例证。

部分企业随着困难状况加剧，企业生存问题已迫在眉睫。这些企业的领导和党组织自身也经受着考验。越是在困难的时候越是需要企业领导和党的组织发挥作用的时候。希望这些特困企业的党员干部，首先解决好自身的思想问题，正确对待企业兴衰变迁。要克服急躁，保持冷静，少抱怨，多想办法。其次，还要做好职工群众思想工作，与群众一起同甘苦共患难，保持企业稳定和社会安定，保障各项结构性调整措施顺利施行。

2. 要重视和缓解企业领导与职工群众的矛盾。

企业领导是各项改革调整措施的制定者和执行人，是企业运行的监控者和管理者，不可避免地与企业职工存在着一定矛盾。要缓解这一矛盾，应当认真研究解决好这样几个问题。

第一，各企业领导者要按总公司三年扭亏脱困目标和调整部署，组织策划好本企业的改革调整工作，增强事业心和责任感，严于律己，坚决防止和减少决策失误，有效推进企业的改革与发展。这是缓解这一矛盾的根本保障。过去一些企业职工对领导意见很大，重要原因就在于领导决策失误、推进企业改革不力和领导自律不严造成的。这一点各企业领导必须高度重视、引以为戒。

第二，要重视发挥党组织的监督保障作用，完善监督约束机制。企业党组织和党员要积极参与企业决策过程，保障党的方针政策的贯彻执行和企业决策的科学性与合理性。企业决策一经确定实施，党的组织和党员干部要与企业决策保持高度一致，保障企业决策实施；要坚决围绕企业中心任务积极主动地、创造性地开展工作。企业党

组织和党员干部在参与决策的基础上与企业行政领导保持一致，是缓解领导与职工矛盾、促进企业健康发展的重要保证。

第三，总公司党组和领导班子要努力提高各企业领导在职工群众中的威信，支持各企业领导的正常工作和正确决策。群众有反映有意见，要实事求是地进行分析研究，冷静处理。要积极推进职工民主推选企业经营者与总公司考察聘用相结合的企业领导人管理制度，从而提高企业领导人的群众基础和支持度。这是缓解企业领导与职工矛盾的有效措施。

第四，在继续强调各级领导和组织要更多更深入地关心群众疾苦的同时，要让职工群众更多地了解领导的工作、甘苦、压力和所做出的奉献与牺牲。国有企业尤其是我们这类困难企业，领导工作非常辛苦，付出甚多，所得却很少。为什么领导辛辛苦苦为企业，部分职工却不理解、仍有意见呢？职工群众对领导知之甚少，可能是主要原因。帮助职工了解领导甘苦，对于沟通领导与职工感情，取得更多共识，也许会收到事半功倍的效果。

3. 要重视和缓解在职职工与离退休（内退）职工的矛盾。

在职职工是公司生存与发展的基础，建设好在职职工队伍，保障和提高他们的待遇和经济利益，调动其积极性，是公司实现扭亏脱困任务的客观要求和基本保证。这一点全体党员干部必须有统一的思想认识，并给予足够重视。离退休老同志是国家的宝贵财富，是CEMC的历史的创造者，曾经做出奉献与贡献，我们后来者应当尽全力保障他们老有所养、老有所依；内退下岗人员绝大多数同志都是因为企业困难而减员分流的，他们内退下岗是为了让企业轻装上阵，是为了让更年富力强的同志发挥作用，让新的高知识人才“上岗”。这些本身就是对企业生存发展的一种贡献。我们应当尊重他们、关心他们。对于这些，相信各有关方面比较容易取得共识。而不易形成共识的是：如何正确对待在职职工收入与离退（内退）人员收入的绝对值差异趋大这一具体而敏感的问题？对此我认为应当从以下几个方面去加深理解。

第一，市场经济海洋中的企业如同大海行船。不管该船此前航行过多少海里，不论此前有过多少优秀船手，最重要的都是“现实的船手”，任何一任“现实船手”，只要他们稍有疏忽和懈怠，再好的船舰都难逃“泰坦尼克号”的命运。因此，任何一条船舰，任何时期都必须努力做好“现实的船手”的保障与给养。这是确保该船航行与安全的必要条件。否则，皮之不存，毛将焉附？

第二，市场经济是竞争经济，适者生存，优胜劣汰。而企业的竞争，归根到底是人才的竞争，是企业现实职工整体素质的竞争。高素质人才和高素质的职工队伍从何而来？靠引进、靠培养。外在的人才何以引进？俗话讲没有深水养不了大鱼。培养的人才怎能留住？靠思想工作靠政策靠信任，也要靠必要的适当的经济待遇。思想政治工作属于上层建筑，没有一定的“经济基础”也是难以持久的。这几年各企业招进来不少高学历毕业生，几年后走了许多，能全怪他们没有良心、背弃物资公司吗？人往高处走，谁不想自己工作的单位条件更好些，个人收入更多些？如果CEMC对现有骨干队伍收入状况还不尽最大可能、尽最快速度去改善，去提高，其结果只能是恶性循环，很快被竞争经济所淘汰。是强求在职与不在职的“收入平衡”还是理解与支持“拉开差距”？孰重孰轻，不言自明。

第三，中央十五届四中全会决定要在所有国企建立现代企业制度。现代企业制度只能按岗取酬，按绩取酬。然而各企业的这个“岗”、这个“绩”实际上也是有社会公允价值的，是应该随着社会公允价值标准提高而提高的。如果这个岗这个绩的社会公允价值标准提高了十倍，而我们却不能相应提高三倍、五倍，这就严重背离了社会价值规律。违背社会规律，就一定会受到规律的惩罚，最终受损失的还是企业自身，包括依附于企业的离退休老同志和内退、待岗职工。

当然，所有在职职工包括骨干人才，都应当正确对待经济利益，一定要有事业心和历史责任感，一定要有奉献精神，一定要把自己收入的提高，寄于企业经济状况好转和效益提高上。切不可盲目攀比，妄自尊大。

四、为了顺利推进战略性调整，思想政治工作必须注重“三家”做

首先，党的组织和党员要认真做好职工思想政治工作。各级党组织要根据企业改革调整进展情况，特别是新情况，经常分析职工思想状况，有针对性开展教育活动，有的放矢地做好思想政治工作。党的组织要关心职工，体贴群众。党员要带头投身于企业改革与调整，自觉服从、服务于扭亏脱困之大局，努力做到一个党员一面旗，一个支部一支团队。

其次，各级领导干部要主动做好职工思想政治工作。每一个部门都有一定数量的职工队伍，各部门领导不仅要努力完成好本部门工作任务，还要带好这支部门队伍。

要在政治上帮助、生活上关心、工作上支持下属。既严格管理，又相知育人。既当领导又做朋友。如果每一个部门领导把自己的部门职工思想工作做好了，管理好了，企业的思想政治工作也就做好了。各企业领导更要注重做好部门领导的思想政治工作，既鼓励支持，又严格培养。要坚持领导干部谈话制度，既指出问题又做思想工作。各企业“一把手”还应当建立“职工接待日”制度。一般情况下，一个月至少应当设立一至两个“职工接待日”，让职工群众有专门的时间向企业主要领导反映问题，倾吐心声。同时使主要领导能够抽出专门时间从事特殊职工的思想政治工作。各企业领导还要努力实践勤政廉政，保持勤奋敬业、廉洁自律。要求职工做到的自己必须首先做到，要求职工不做的，自己必须首先不做。坚定搞好企业的决心，不说不利于团结奋进的话；坚持走按章治企的路，不办有违公司利益的事；坚守党员干部准则，不做让职工失望的人！领导的实际行动就是最好的思想政治工作！

第三，各企业工会、共青团要全力做好职工思想政治工作。

工会组织是职工之家。各级工会组织要真正代表全体职工利益，代表职工的根本利益，为职工整体利益和根本利益服务。当前CEMC改革调整，扭亏脱困，是最大的整体利益，也是职工根本利益之所在。各级工会组织应当紧紧围绕这个大局，有计划地按照本企业工作部署，组织职工群众投身于改革调整，帮助职工服从服务于改革调整大局。尤其是当改革调整的大局与某些局部利益发生冲突，公司整体利益与某些职工局部利益发生冲突的时候，有关工会组织更要积极深入地做好受影响群众的思想政治工作，保障和促进各项改革调整措施的贯彻实施。当个别职工因企业改革调整触及个人利益不满的时候，企业工会组织更要旗帜鲜明地支持改革和调整，同时做好化解和稳定工作。各企业还要注意加强工会的组织建设，特别要选配好工会主要领导，以确保工会组织发挥作用，做好工作。共青团是党的预备组织，更要积极配合党的工作，做好青年职工的思想政治工作，发挥好共青团员的先锋作用。

三年改革调整，三年扭亏脱困，情况十分复杂，任务非常艰巨，企业党的工作和思想政治工作因而任重道远。让我们行动起来，振奋党员精神，凝聚职工队伍，为使CEMC尽快脱困和谋取发展而努力！努力！再努力！

3 坚定信心，再接再厉，为实现三年扭亏脱困目标而继续努力

2001 年 3 月 1 日在物资总公司系统年度工作会议上的工作报告

坚定信心，再接再厉，为实现三年扭亏脱困目标而继续努力

同志们：

2001年中电物资工作会议于3月1日在天津召开了。这次会议的主要内容是：传达贯彻集团公司（CEC）2001年工作会议精神；总结CEMC2001年工作，部署2001年任务；落实对企业经营者的考核，表彰公司系统优秀共产党员和先进基层党组织。会议还将对公司系统扭亏增盈、企业结构调整和特困企业问题、资产与债务重组、推进规模经营与物流配送业务等六个方面问题组织三个专题会议。希望大家认真研究、深入讨论，把这次工作会议开好。

下面我讲三个方面的问题。

一、回顾昨天，不骄不躁，继续坚定三年扭亏脱困的信心

公司系统的主要工作情况，志秋同志代表总公司已做了报告，讲得很全面。我再扼要讲几点。

（一）2000年是物资公司不平凡的一年，是各级领导带领干部职工艰苦奋斗的一年，是“三年扭亏，开局良好”的一年

这年3月初，总公司新领导班子上任；8月份和10月份，CEC又先后对班子成员做了较大幅度的调整。至现在，原副总经理洪增高、李金城同志分别调离物资公司；李国辉同志进入总公司班子，全面参加总公司领导工作，姜传家同志则作为驻京外工作的领导进入领导班子，参与总部重大事项研究与决策；前任老领导裴永朗同志任调研员。目前总公司领导班子正式成员为5名，全面负责日常工作事务的只有4人。我们这届班子在主要领导“竞争上岗”的竞争模式下产生，在不断调整班子成员构成及改革构成模式中充实，还将会在进一步的改革调整中完善。

一年来，总公司党组和总公司领导班子，在自身成员不断调整变化的情况下，抱定搞好物资公司的坚定信念、坚强决心，靠自身敢想敢干和团结拼搏，靠各地公司领导班子的大力支持和协同努力，靠总部机关职能部门和公司系统全体干部职工共同奋斗，在集团公司领导和机关的大力支持帮助下，在公司离退休老领导、老同志的关心支持下，按照新班子总体工作思路和《三年经济工作计划》展开了一系列改革调整工作，取得了一定成绩。分别如下。

1. 狠抓扭亏增盈工作，全面完成了CEC下达的2000年各项主要经济指标；其中实现销售及营业收入约9.5亿元，超额18%完成CEC下达的考核指标；实际亏损额1 746万（含应付未付银行利息1 156万元），比CEC指标少亏损12%；上交CEC管理费25万元，如数完成上缴任务。正因此，在CEC2001年工作会议上，物资公司受到CEC[中电人（2001）68号文件]的通报表扬。这是CEC对物资公司领导班子和各级领导辛勤工作的充分肯定，是对公司系统全体干部职工的鼓励和褒奖。此外，全年未发现（发生）重大经营失误、重大违纪案件、重大人身事故。除企业“亏损面在33%以下”这一目标未达到（实际亏损面为45%）外，年初确定的公司系统主要工作目标均已实现，可以说：三年扭亏，开局良好。

2. 启动了企业改制与企业结构调整工作，并取得明显进展。宁波公司整体改制、安徽公司剥离重组方案经CEC批准已开始实质运作。华东公司、云贵公司剥离或改制重组方案和深圳公司进入破产程序的申请，均已上报CEC。其他地区公司改制调整方案大多已上报总公司，正在进行研究。总公司还在各有关企业领导的共同努力下，顺利对驻京四个全资企业与原公司总部进行了“一体化”整合重组。

3. 加大了资产与债务重组工作力度，取得了初步的突破性进展。华东公司苯乙烯案影响总公司的债务，经过艰苦努力，终于在2000年彻底解脱。当然，几年来，华东公司和总公司都为此付出了沉痛的代价。厦门公司三家银行债务均已剥离到有关金融资产管理公司，为下一步债务重组创造了有利条件。西南公司变银行债务危机为银行债务剥离，中南公司积极主动进行债务与资产重组，均取得了明显的效果。在盘活重要资产方面，仅公司总部去年就收回长期无效投资250多万元。

4. 加强了对物资、物业经营和科技产品营销工作的组织领导，取得了一定成效。总公司制定下发了关于推进规模经营和物流配送业务的两个指导意见，还组织了科技产品营销网络建设和智能电话预警机营销培训。中南、苏浙、东北、西北、山东和宁波、上发（物资）等公司积极开拓市场，物资经营工作有新的进展；华北公司主动调整经营品种，较好保持了市场营销份额和经营业绩。华北、中南、西北和苏浙四个公司实现销售及营业收入达6.28亿元，占公司系统总销售及营业收入的66%以上。西北、西南、苏浙、中南、华北和原北京公司的物业经营收入都在稳定的基础上有所提高。由于各企业领导和有关人员的努力，2000年销售利润比上年增长54%；物业经营净收入增长7.4%。除科技产品营销尚未有实际业绩外，各项经营创收工作，均实现了年初的预期目标。

5. 承担了大量的企业职工和社会稳定的工作，基本达到了在稳定的前提下抓改革、求发展的要求。公司系统有一半以上是困难企业，有的甚至是危机型企业，如华东公司、深圳公司、闽赣公司和云贵、安徽、津蓟公司等。这些企业领导不仅要承担日常经营管理的组织领导工作，要研究公司生存和出路问题，还要为职工的基本生活保障操心费力，有的为此甚至承受巨大压力，影响身心健康。闽赣公司新任领导班子，面对极少数职工的不合理要求，坚持原则，维护公司利益和职工整体利益，得到职工大会的认同和支持。公司系统去年能够较好地实现良好开局，与这些困难企业的领导和干部职工的奉献是分不开的。

6. 加强了党建和企业文化建设，促进了管理模式和工作作风转变。总公司党组根据公司系统党建工作实际，加强了对公司系统党建工作的组织指导，印发了一系列的指导文件，并在公司系统开展了“创先争优”活动。一年来，总公司党组组织纪检监察人员全面清理了遗留下来的五位原地区公司主要领导问题，本着既严肃执纪又实事求是的原则，全部做了组织处理。在企业文化建设上，华北公司采取了一系列措施，

取得了良好实效；《西北公司通讯》则办得颇具特色。公司总部去年建立并施行了一整套工作制度，包括会议制度、计划工作制度和会议纪要及督办制度等，为促进总部机关转变工作作风和管理模式奠定了基础。

7. 加强了领导班子建设，领导集团的战斗力和向心力有所增强。到今年二月份，总公司党组先后调整了原北京公司、闽赣公司、上发公司、厦门公司、西北公司和海南公司领导班子，充实完善了东北、安徽、西南、云贵和苏浙公司班子配备，调整加强了万通公司中方高级管理职员和董事会成员。这些班子调整充实以后都有了较好的表现。与此同时，党组对因故离任的领导干部在可能的情况下，给予了必要的关心与爱护。领导同志调离时，或主要领导亲自送，或指派中干专程送其到新单位报到；对因故退下来或退出经营者岗位的领导干部，党组都尽力创造条件安排适当的工作岗位，努力发挥其作用；对遇到这样那样困难和问题的领导干部包括原领导干部，党组都尽可能及时给予一些有效支持与帮助。

总之，一年来，公司系统上下协力，付出了艰苦努力，取得了三年扭亏的良好开局，为进一步实施“四个三”的调整战略积累了经验，为三年整体扭亏脱困奠定了一定基础。回顾过去，成绩得来不易，进展可喜。

（二）在充分肯定一年来工作进展和经营业绩的同时，我们也要清醒地看到工作中存在的不足和CEMC尚面临的诸多问题与紧迫形势

1. 与三年扭亏脱困要求相比，我们在经营管理和改革调整运作上存在许多差距与不足。主要如下。

企业结构调整尚未取得具有全局性意义的突破性进展，多数困难企业的调整措施带有局限性、阶段性和试验性；骨干企业建设进程尚未启动，公司系统各企业的改制即建立现代企业制度工作进展甚微，与CEMC“三年整体扭亏脱困”目标相比，差距甚远。

物资经营业务规模偏小、效益偏低的问题尚未得到解决。物业经营粗放、原始和低效益状况也未得到根本改善。CEMC营销网络建设还没有取得实际成效，网络作用依然没有真正产生。科技产品营销平台建设尚无实质性进展，作为该平台建设的导入性产品智能电话预警机的营销工作，因批量生产环节上的问题，拖延数月尚无实际成效。物流网络平台建设，也因诸多原因尚未实际启动。

公司系统企业亏损面居高不下，盈利企业的微利状况基本没有改观。

职工队伍整体素质提高不明显，骨干人员流失问题继续存在。企业文化建设和党员队伍建设尚需加倍努力。

2. CEMC仍然面临诸多困难与问题。

大量的历史性资产潜亏和资产沉淀问题，基本上依然如故，部分企业继续处于资不抵债又难以解脱的境地。这种状况，将继续严重影响各种改革调整措施的推进。

各种历史性债务压力继续存在，困难企业的债务负担成为其解困的瓶颈。随着国家多年低利率政策可能面临转向，公司系统的债务压力和债务风险可能继续加大。

职工队伍老化问题继续加剧，企业内部大锅饭、能上不能下、能进不能出等问题依然存在。职工个人硬性支出和其他硬性费用继续保持较高幅度增长，企业内部社会性负担继续加重。离退休和内退等离岗人员总数已超过在岗人数，占总人数的55%；其年支出总额超出1 500万元，年递增率超过10%。

3. CEMC面临的社会经济形势更加紧迫。

国企改革已经进入支持发展具有国际竞争力的企业集团和建立现代企业制度这一新的历史阶段，而CEMC尚处于“扭亏脱困”时期。贯彻好中央十五届四中全会《决议》精神，追赶上国企改革步伐，是我们面临的 十分艰巨而又紧迫的任务。

中国加入WTO在即。为了迎接WTO挑战，整洁自己，健壮自己，任务仍然繁重，时间更为紧迫。

CEC近两年发展迅速，前年一举扭亏为盈，去年利润翻了几番，达到4亿多元。今后CEC改革调整力度将会继续加大，发展速度会更快，对所属企业的要求会更高；而CEMC处于流通领域这一“退出”行业，是资产大户同时又是亏损大户，所面临的压力会越来越大。CEMC如何解决好适应集团公司发展趋势、为集团公司快速发展做出自己应有贡献的问题，迫在眉睫，事关重大。

CEMC各企业均面临生存、发展的诸多问题。随着国家经济改革深入，我们面对的各方面压力会越来越多、越来越大，干部职工的经济需求、事业追求和精神要求也都会越来越高。这些都使CEMC加速改革、调整和加速发展，成为现实的紧迫任务。

（三）充分看到有利条件，继续坚定三年扭亏脱困的信心

纵观CEMC面临的诸多问题和紧迫形势，不进则退，不变则亡，我们别无选择，

唯有加倍努力，加紧推进各项调整和改革措施，加速扭亏脱困和企业发展步伐。回顾昨天已取得的进步与成绩，我们对推进各项改革调整措施更加充满信心。展望各种有利条件和有利因素，我们更有理由坚信：“三年整体扭亏脱困”目标一定可以实现。理由如下。

有作为中央管理的国家骨干企业的CEC集团公司的坚强领导和大力支持。用CEC王金城总经理工作报告中的一句话：充分发挥CEC的整体优势，就没有克服不了的困难。CEC进一步深化改革，全面调整企业结构和运行体制，加速建设企业核心能力的时代即将到来，它将有效促进、带动CEMC的改革、调整与发展。

有总公司领导班子和各企业领导班子及总部各部门负责人这样一个领导集团的团结战斗、有力组织和真抓实干，还有广大干部职工的真诚支持和共同奋斗。应当特别指出：这个领导集团经过一年来的实践锻炼，已经逐渐成熟，内部协作机制正逐步形成和完善。这将成为CEMC以后加速推进各项调整改革工作的有力保障。

经过一年来的实践，总公司新班子关于公司改革发展的思路更加清晰，也更符合CEMC实际；主要调整改革措施已配套形成，其可行性和有效性已经得到较多认同和初步验证。

经过一年来的工作实践，我们已经积累了一些改革调整和经营管理工作实践经验，摸索出或掌握了许多工作的具体操作、运作的方式方法，同时也锻炼和培养了一批有关业务、管理工作人员。这将大大提高今后改革调整工作和经营管理工作的有效性。

随着时间推移和国企改革的深入，公司系统干部职工对企业改革调整的呼声、支持度和承受能力会越来越高，国家有关政策会越来越明晰，政策环境和社会环境都将朝着更有利于企业改革与发展的方向转变。

随着国家经济的发展和国际国内经济贸易日趋活跃，随着CEMC调整改革措施的推进及其效应的逐步显现，CEMC可调整、改革和发展的空间会日趋扩大，企业综合实力会不断增强，调整改革能力和可持续发展能力会不断提高。

总之，我们一定要充分肯定成绩，正确认清形势，不骄不躁，继续坚定搞好CEMC的信念，朝着“三年扭亏脱困”的既定目标，坚持不懈地努力、努力、再努力！

二、面向明天，开拓进取，全力推进公司改革、发展工作

去年，总公司新领导班子上任伊始，就明确提出了用三年时间实现公司系统整体扭亏脱困的工作目标；用两个三年左右的时间，实现CEMC的重建与定型发展的奋斗目标；进而提出了经过十年左右的时间和若干届班子的努力，把CEMC建设成为现代物流企业集团的中长期发展目标。这是CEMC广大干部职工的共同愿望，是我们这一代人的历史责任和光荣使命。要真正实现这些目标，前三年“扭亏脱困”是基础，是关键，最困难，也最具挑战性。可以说，去年是基础年，今年是攻坚年，明年应该是扭亏脱困决胜年。我们一定要把握住这可贵的历史机遇，勇敢地迎接挑战，用我们的信念与执著，干一番有声有色的事业；用我们的奉献与双手，谱写CEMC历史新篇章！

按照以上发展目标和工作要求，今明两年我们的主要工作是：第一，我们必须全面抓好增收节支、市场开发和扭亏增盈工作，确保今明两年经济指标全面完成。第二，必须全面抓好困难企业的解困、解脱工作，按照有进有退、有所为有所不为的原则，调整好企业结构，建设好骨干企业，退出资不抵债、扭亏无望的企业。第三，必须解决好企业债务问题，使危机型企业债务得到解脱，使维持型企业轻装前进。第四，必须充分利用企业现有资源，开发优势、拳头经营项目和经营品种，初步形成企业的综合、整体优势和企业核心竞争力。第五，必须努力建设好职工队伍，尤其是领导干部队伍和业务管理骨干队伍。还要建立现代企业制度，逐步形成优良的现代企业文化……为此，总公司和各企业都要继续全力抓好以下调整战略、工作方针和发展策略的推进与落实。

（一）全力组织“四个三”调整战略的推进

对经营业务、重要资产和主要债务进行“三重组”，对企业结构、人才结构和企业运行体制机制进行“三调整”，对公司战略研究与组织计划、CEMC网络建设、领导班子与党组织建设给予“三加强”，对思想观念、经营模式和管理模式促使“三转变”，这样一套调整战略，基本涵盖了三年扭亏脱困的具体工作任务和工作措施。全力推进“四个三”调整战略，事关扭亏脱困大局，时不我待。应该指出，“四个三”调整战略的各项具体内容不是各自孤立，而是相互关联的。其中最具基础性、全局性意义的是“三重组”，必须首先集中主要精力争取突破。从一年来的工作实践看，“三重组”

战略，只有解放思想、勇于实践、综合运用才可能取得实效；只有采取整体性、根本性运作措施才能达到预期目的。今明两年内，总公司将把债务重组、资产重组与企业结构调整紧密联系起来，对特困企业、严重债务将研究采取果敢措施，推动重组和调整工作进行；对骨干企业、重要优良资产和具备良好发展前景的经营业务，将统筹研究，力争运作具有全局性意义的“大手笔”。各企业必须以高度的紧迫感和责任感，根据CEMC调整改革和发展需要，按照有进有退、有所为有所不为的原则，结合自身的实际，研究制订本企业整体性、根本性综合运作方案，务求在今明两年之内取得决定性成果。这是各企业领导班子近两年内最重要最基本的工作任务。

（二）持续狠抓“四加一”工作方针的落实

“四加一”工作方针，是指抓好四条工作主线，实现一个经济目标。四条工作主线是：抓好推进规模经营工作，促使商贸营销业务改善经营品种、扭转经营方式、上规模、增效益；抓好推进物流配送业务工作，促使物业经营业务上档次、增效益，进而发展物流事业，建设现代物流企业；抓好企业改制与企业结构调整工作，促进企业有进有退、有所为有所不为，并相机建立现代企业制度，实现企业股权多元化；抓好资产与债务重组，使企业摆脱债务危机、压力和负担，实现轻装运行或彻底解脱。一个经济目标是：通过四条工作主线和其他相关工作的努力，达到“扭亏增盈”目标，全面完成上级下达的各年度主要经济指标和工作任务。今明两年CEMC的减亏、扭亏任务越来越艰巨，形势越来越紧迫，必须采取有效措施确保扭亏计划实现。为此，总公司和各企业要注意协调处理好五种工作关系，一是处理好抓经营创收增收，与抓结构调整的关系；二是处理好抓物资、物业经营，与抓营销、物流业务的关系；三是处理好抓资产与债务重组，与抓企业改制的关系；四是处理好抓特困企业的解脱，与抓骨干企业建设的关系；五是处理好抓企业经济运行，与抓企业内部改革、管理的关系。按照总公司去年印发的《关于推进企业改制与企业结构调整的若干意见》要求，各企业除进入破产、歇业状态的外，都要努力争取在今明两年之内通过各种途径全面实现股权多元化，初步建立起现代企业制度。

（三）重视抓好“二加三”发展策略实施

“二加三”发展策略，是指建设两个平台，构建三个支点。两个平台是：服务于

知识经济，服务于高科技含量产品的营销网络平台；服务于网络经济，服务于电子商务的现代物流网络平台。三个支点是：人才支点，即培养造就一支适应两个平台建设与发展要求的专业人才队伍；物质支点，即筹措建设两个平台所需的资金，建设好开发、发展两方面业务所需的软、硬件设施和设备；企业文化支点，即形成有利于两个平台建设、发展的企业文化氛围，形成坚强的“企业意志”。抓好“二加三”发展策略的实施，是加速实现CEMC扭亏脱困的重要手段，更是CEMC形成优势业务项目和核心竞争力，实现“重建与定型发展”的重要基础与必要条件。对此，各企业要给予足够的重视，要结合自身实际做好相关落实工作；对总公司的有关统一部署，更要积极配合。当前，公司系统几大主要地区公司，要把加速发展问题放到重要议题上认真组织研究，决不能满足于温饱，安于现状。不进则退，不发展就是倒退、就会倒退。几个大公司经济实力较强，发展潜力很大，整体综合优势更大。要勇于变革创新，敢于开拓进取；要研究大问题，勇搞“大动作”，谋求大发展。

总之，我们要按照既定的工作思路，解放思想，大胆创新，在调整中求生存，在改革中谋发展，确保“三年整体扭亏脱困”目标如期实现。

三、抓好今天，再接再厉，坚决完成2001年各项工作任务

2001年，是CEMC“三年扭亏脱困”的攻坚年。今年不仅要全面完成CEC下达的减亏指标，还要为明年整体扭亏脱困奠定基础，各项工作任务十分艰巨。因此，各企业要按照总公司的统一部署和工作要求，创造性地开展各项工作，加速推进本企业的调整与改革，为CEMC整体脱困做出各自应有的贡献！

（一）2001年CEMC基本工作思路和基本经济工作目标

2001年基本工作思路是：贯彻党的十五届四中全会《决定》精神，按照集团公司的总体工作部署，以经济效益为中心，以企业结构调整为主线，以改革、创新为动力，围绕CEMC扭亏脱困和生存发展这个主题，加大资产与债务重组和盘活存量资产的工作力度，加速企业改革与资本运作，积极推进“两个平台”建设，努力提高物资、物业经营规模和效益水平，加强领导班子和干部、党员队伍建设，认真实施“三项制度”改革和企业文化建设，为全面完成CEC下达的各项主要经济工作任务，为

CEMC“三年扭亏脱困”而努力奋斗。

2001年基本经济工作目标是：实现销售及营业收入9.5亿元以上；公司系统利润总额（含银行欠息）控制在-1 000万元以内；盈利及持平户数达到三分之二以上、亏损面在33%以下；无重大经营失误、无重大违纪案件、无重大人身财产事故。

（二）2001年CEMC主要工作重点及重点工作目标

1. 整个公司系统要突出抓好的几项重点工作及目标。

（1）大力推进企业结构调整。目标：困难型企业开始根本好转，危机型企业开始有序解脱，部分困难型企业好转、危机型企业解脱基本实现。

（2）加速骨干企业建设进程。目标：主要建设项目规划完成，年底前争取进入实质运作。

（3）积极组织实施资产与债务重组。目标：现有危机性债务基本解脱；困难型企业银行债务基本剥离，债务成本大幅度降低。若干重要资产重组和物产开发项目有实质性进展。

（4）继续抓好重要业务项目的经营与开发。目标：物资经营及其他营销业务销售额增长15%以上，销售利润相应有所增长；物业经营收入增长8%以上，物业净收入至少同比增长；科技产品营销和物流配送业务争取实现销售或营业收入各过百万，“两个平台”建设有实质性进展。

（5）继续狠抓扭亏增盈工作。目标：完成全年计划减亏任务。原有盈利单位保持盈利，争取多盈利；原有大亏损户努力多减亏，争取早扭亏；原有小亏损户扭亏为盈，不得再亏损。

（6）贯彻落实集团公司有关工作部署。目标：完成CEC安排到物资公司的各项工作任务。

2. 各地公司结合实际要突出抓好的几项工作及目标。

（1）招商引资，盘活存量资产，争取企业运行上实现一两项质的突破。

（2）重组物资业务，优化物业经营，规模、效益增长幅度不低于公司系统总体水平。

（3）积极组织科技产品营销和物流配送业务，争取两项目销售（营业）收入各逾百万元。

（4）引入竞争机制和激励机制，推进内部“三项制度”改革（普遍推行定岗定

编，内部竞聘、择优上岗），使公司职工队伍状况和工作效能明显改善。

（5）贯彻国家经贸委《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范》以及集团公司、总公司有关规章制度，继续抓好以财务、资金管理为中心的企业管理工作，同时抓好以安全生产为核心的行政管理工作。目标：无重大经济纠纷、重大失误和财产损失，无重大人身事故和安全责任事故。

（6）抓紧清理存量资产尤其是债权债务和各种投资、长期性借款。目标：各项沉淀性资产包括历史性债权债务，基本清理处理完毕，可能收回的债权和投资基本收回和了结。

（三）2001年主要工作保障措施

1. 完善经济责任考核体系，加大对经营者考核工作力度。今年，按照CEC下达的总体经济指标，总公司继续分解下达给各企业，各企业都要顾全大局，分担压力。为使三年扭亏落到实处，今年总公司对各企业增加了工作任务考核内容：根据各企业实际，明确提出了各企业年内要完成的主要工作任务的具体内容和基本标准。这是实现三年扭亏的必要措施，望各企业领导给予理解，并认真组织力量坚决按期完成。为此，总公司将调整修改去年印发的对企业经营者的考核奖惩方法。在此基础上，对为CEMC扭亏脱困大局做出突出贡献的领导和直接有功人员，总公司将酌情参照“特殊贡献奖励办法”，给予专项奖励。

2. 建立领导班子的任期责任考核制度，加强领导班子建设。从2001年起，凡新调整了“经营者”的领导班子，都要根据总公司要求提出任期工作计划和任期目标，经总公司批准下达执行。为此，将明确企业领导班子任期（一般为三年）。任期届满，无特别原因未能实现任期目标的，将不予续任；连续两年未完成年度计划的，将予以免职。今年总公司将组织力量对现有各企业领导班子进行考核，根据原有任职情况，明确续任期及任期目标。对多年任职、工作业绩显著的领导干部，将进一步完善褒奖措施。

3. 制订以“分类指导、一企一策”为核心内容的企业结构调整实施意见，明确提出各类企业的调整、改制方案和进度要求，以求普遍启动，各个突破。

4. 加强“走出去”、对外开放、对外联合工作。总公司领导班子和有关职能部门将在进一步明确各自工作职能和工作责任的基础上，在各自的职责范围内，加大“走出去”力度，争取真正实现CEMC的对外开放。各企业都要加强这方面工作，同时注意

及时向总公司报告有关情况，加强各类商务信息交流。

5. 研究启动资本运作措施。将结合骨干企业建设计划，着手组织力量研究以现有优势资源为基础，发起组建股份有限公司问题。其基本构想是：组织系统内三至五家企业，以优良物质资源和市场资源出资，吸收出资企业的全体职工内部持股，引入二至三家具有资金实力和技术实力的国内上市公司或国外大公司入股，共同发起设立股份有限公司。目前，已有若干国内企业对此表示浓厚兴趣。总公司将尽快组织研究及筹备班子，争取年底前有实质性进展。

6. 适时组织适当形式的扭亏增盈和主要工作任务完成情况检查，及时通报表扬工作进展快、扭亏效果好的企业，对进展和效果不明显的企业进行必要的帮助、指导。

7. 适时组织适当形式的专题研究会，就某些专题内容深入进行研究和探讨，以统一思想、完善思路、制订方案和对策，防范风险，提高效益和效率。

8. 继续加强党建和思想政治工作，在公司系统内广泛开展争当“优秀党员”、“优秀职工”活动及其评选活动，以树立典型，弘扬正气，促进党员队伍、职工队伍和企业文化建设。

9. 进一步做好工会工作和离退休及内退、待岗人员服务工作，同时积极做好各种社会关系的协调工作，调动一切积极因素，以全面促进和保障“三年扭亏脱困”目标加速实现。

同志们，我们已经跨入了新的世纪。许多艰巨的任务有待我们去完成，许多困难有待我们去克服，大家任重而道远。让我们继续坚定信心，再接再厉，团结、务实、联合、创新，为CEMC的现在与未来而继续努力奋斗。CEMC扭亏脱困的目标，一定要达到，也一定能够达到！

4 认清形势，坚定信念，改革创新，为胜利实现三年扭亏而继续努力

2002 年 1 月 28 日在物资总公司系统年度工作会议上的工作报告

认清形势，坚定信念，改革创新，为胜利实现三年扭亏而继续努力

同志们：

2002年CEMC工作会议今天召开了。这次会议的主要任务是：结合贯彻中央十五届六中全会和中央经济工作会议精神，总结2001年工作，分析形势，部署2002年工作；落实对企业经营者的考核，表彰公司系统优秀共产党员、优秀职工和先进基层党组织。会议还将对公司系统扭亏增盈与企业结构调整工作、推进规模经营与新营销业务开发、物业经营（物产开发）与物流业务开发等进行专题研究与安排，并听取有关公司的典型情况介绍。会议期间，还将召开公司系统办公室主任会议，重点研究公司系统网站暨信息化建设问题。希望各位代表认真参加会议，深入研究问题，把这次工作会议开好。

关于2001年的工作情况，李国辉同志代表总公司已经做了报告，我完全赞同。自2000年初总公司面对公司系统连续多年大额亏损的严峻局面，果敢地提出“三年总体扭亏”以来，弹指间两年已经过去了。两年来，我们倾注了许多心血，做出了艰苦努力，在集团公司的支持、帮助下，在全体干部职工的共同努力下，公司系统连续两年

完成了CEC下达的各项经济指标，较好实现了总公司两年经济工作计划，为“三年扭亏”打下了良好基础。但是，“三年扭亏”第三年最关键，任务最艰巨。更何况，公司的经济状况毕竟很脆弱，前两年的成果亟待巩固；更何况，公司还需要继续调整和发展。我们任重而道远。因此，我们讲2002年，是CEMC“三年扭亏”的决战年；是使公司系统胜利迈过“三年总体扭亏”阶段，顺利进入“三年调整改革”阶段的关键年。也因此，这次的工作会议，还应该是我们吹响决战号角的会议，是确保实现总体扭亏的动员会和对策研讨会。为了实现这一目的，为了完成好今年任务，下面我讲三个问题。

一、把握现状，继续坚定“三年扭亏”的信心与决心

（一）CEMC经过七年亏损沼泽的跋涉，已经看到了“扭亏”的曙光

作为计划经济产物的CEMC，自1995年完全进入市场竞争环境以来，已经历了连续七年的亏损磨难。七年来，公司系统干部职工在总公司两届班子带领下，顶住连年亏损和多起重大债务案件的巨大压力，做了大量艰苦细致的工作；两级领导班子和许多工作骨干更是历经磨难，做出了奉献。CEMC由出现亏损、到加剧亏损，再到近两年逐年减亏，经过进一步努力，今天终于看到了公司越过亏损沼泽、达到扭亏彼岸的曙光！

两年来，我们抱定“三年扭亏”的决心，在深刻把握公司系统实际的基础上，确立了一整套工作思路和工作方针，采取了一系列保障措施和组织措施；紧紧抓住了“扭亏增盈”这个龙头，全力抓好企业结构调整，突出解决亏损源和债务瓶颈问题；通过对公司系统各企业进行分类指导、明确定位，实行一企一策、工作到位；通过狠抓商贸经营和物业经营，抓企业内部改革和增收节支；通过建立经营班子任期责任制，加强企业领导班子建设和党建及企业文化建设……我们顶着各种压力、克服重重困难，终于较好地完成了CEC下达的两个年度的各项经济指标，按可比口径计算，2001年较1999年实际减少亏损额达1 500万元。两年来的工作经验说明，只要我们继续坚持并不断完善现有工作思路和工作方针，继续以求实、求真、务求实效的精神扎实工作，继续加强并不断完善我们的组织领导工作，2002年实现扭亏就大有希望。

两年来，企业结构调整工作取得明显成效。总部与所属四个驻京企业顺利完成了“一体化”整合；多年来一直处于半运营状态的广州、珠海、海南等公司，于2001

年也如期完成了一体化整合，组建了总公司特区事业部；资不抵债的闽赣公司在未增加国家一分钱投入的情况下，平稳实现了整体转让，所有职工包括离退休老同志全部得到妥善安置；深圳公司破产已获上级批准，华东、厦门公司在妥善处理重大债务问题的同时，进一步调整的思路已基本形成；中南公司结构调整与债务解脱方案已经确定，东北公司债务瓶颈问题已基本解决，2 600多万借款本息已获减免；华北、苏浙、西南、西北公司等骨干企业的经营结构和经济状况，在自我调整中得到初步改善与提高。各类企业的调整经验表明，只要我们继续坚持抓好亏损源和债务瓶颈问题的解决，继续坚持有进有退、抓两头带中间，继续抓好“分类指导、一企一策”工作的落实，2002年实现总体扭亏就有了基本的保障。

两年来，公司的经营工作在困难中跋涉，尤其是2001年受世界经济下滑影响商贸营销工作更是举步维艰。但公司商贸经营和物业经营两支经营队伍，在各企业经营班子领导下，克服困难，勇闯市场，仍然取得了不菲的成绩。销售及营业收入连续两年完成CEC下达的指标，两年销售及营业收入额平均比1999年增长15%以上，销售利润率和物业净收入也实现了一定增长。2001年，华北、苏浙公司在严峻的市场形势下，销售及营业收入较年初计划实现大幅增长，为公司系统2001年全面完成CEC销售指标做出了突出贡献；西北、西南两公司开拓现代物流业务也已取得初步成绩。公司系统各类职能管理人员在加强管理、防范风险和推进企业内部改革等各方面，都做了很多努力，为公司两年来完成经济指标、实现“三无”（无重大经营损失、无重大违纪案件、无重大安全事故）同样做出了贡献。两年来，总公司党组加强了对系统党建工作的组织、指导；各级党组织积极组织“三个代表”的学习贯彻，认真抓好思想作风建设和廉政建设，开展“评先争优”活动；严肃处理所有遗留的违规违纪干部问题，为顺利完成各项工作任务较好发挥了保障、促进作用。实践表明，只要我们继续抓紧抓好经营创收和管理创新，继续加强党建和企业文化建设，充分调动职工积极性和创造性，2002年实现总体扭亏就有了重要保证。

综上所述，两年努力已经为三年扭亏打下了良好基础；乘势进取，我们完全有理由对2002年实现总体扭亏充满信心。

（二）CEMC仍然面临诸多困难，2002年扭亏仍是一项艰巨任务

在看到成绩和有利情况的同时，我们必须实事求是地指出存在的问题与不足，在

成绩面前必须保持清醒的头脑。

第一，应该指出：尽管我们逐年减亏且扭亏在望，但公司的经济状况总体上还很不稳定，经济基础还很脆弱；由于诸多历史性原因，公司系统尚有3亿多元历史性潜亏，七年来公司系统又新增累计亏损约1.9亿元（其中报表累计亏损12 000万元，未进损益的应付银行利息约7 000万元），致使公司系统负债经营状况更加严重，可营运资金捉襟见肘，严重制约了各企业扩大经营业务及物产开发的能力，对公司扭亏和未来发展产生不利影响。

第二，历史性经济负担依然沉重。公司系统现有历史上的银行借款近4亿元，大部分资金已被沉淀，每年非经营性资产（包括潜亏）所占用资金的千万元以上利息要当期承担；公司系统现有职工总数为3 531人，其中离退休及内退、待岗人员多达1 922人，占54%，每年有近2 000万元社会负担；各种历史性经济纠纷、债务案件，还在严重干扰我们的正常工作，消耗掉我们的各种资源……所有这些历史问题和不利因素，还将长时期对公司生存与发展产生不利影响。

第三，近两年来企业结构调整虽然取得了一定突破，但部分特困型、困难型企业的解脱、解困工作还没有取得实质性进展，实际推进的工作难度都很大。部分困难企业虽然没有出现严重亏损，但多数只是勉强维持收支平衡，返亏的压力一段时期内将存在。骨干企业近一两年内实现利润总额还只能在两位数上徘徊，短期内利润总额难有大额增长。这就使得公司系统扭亏工作的回旋余地甚少，压力加大，因而要求各企业必须全力做好自身工作，确保不给系统总体扭亏“拖后腿”。

第四，商贸营销业务除个别公司有一定区域性品牌外，公司系统整体优势还没有形成，网络作用没有得到发挥，规模偏小、效益不高和经营品种单一、抗风险能力低等问题尚未得到有效解决；科技产品营销虽做了一些探索，但由于缺乏龙头产品，营销网络平台的建设至今没能有效推进；新产品开发力度不够，效果不理想；整个商贸营销工作因市场、资金、人才等原因而导致总体上后劲不足的问题依然存在。

第五，物业经营总体上仍处于原始出租状态，全年收入增幅不大；个别单位的物产开发有了一定进展，但从整体看物产潜力挖掘不够，公司房地产资源优势还没有很好发挥。现代物流业务仍处于摸索阶段，物流网络平台建设仍无实质进展。

第六，观念陈旧、机制不活、体制单一、人才短缺等困扰公司生存与发展的基础性问题依然存在，有些问题与形势发展相比，甚至比一两年前更显突出。企业的拳头

业务尚未形成，企业核心竞争力建设更是任重而道远。

综上所述，我们面临诸多困难与压力。但这些困难与压力，是前进中的问题，解决这些问题是历史赋予我们的责任。经历了七年亏损的广大干部职工，经历了两年奋斗的公司系统两级现任领导班子，完全有决心、有能力，团结一心朝着既定目标迈进！

二、认清形势，进一步增强加速扭亏的紧迫感与责任感

上述对公司现状的分析与把握说明，实现“三年扭亏”既有有利条件，也有不利因素，我们只有坚定“三年扭亏”的信心与决心，才能扬长避短，加速公司的调整、改革与发展。从当前面临的国际国内形势看，公司系统更需加速扭亏。

（一）中国加入世贸组织这个大背景、大舞台，要求CEMC迅速扭亏

中国加入世贸组织，使得中国经济以前所未有的广度与深度融入经济全球化的进程。它使我们的国度更加开放，使企业面临的背景更深化，舞台更广大。

从理论上讲，中国加入世贸组织挑战与机遇并存。但从实际情况看，由于历史遗留问题的影响，由于公司长期处于亏损状态，作为传统物资企业，我们能够感受到的往往是冲击和挑战，而机遇和惠益，由于诸多原因往往与我们擦肩而过，可遇而不可求。过去我们面对的主要是国内一般企业较低层次的竞争，今后我们将不得不直接面对实力极其雄厚的跨国集团的超强竞争；外国的生产资料和各种产品顺畅进入中国市场，外国大的商贸企业挥师中国，将导致国内市场上的产品和企业做近乎造山运动般的重新洗牌。要在重新洗牌中站稳脚跟，我们必须整洁自己、健壮自己，而一个持久亏损的病夫，何谈与狼共舞!

（二）国企改革深入和CEC发展，要求CEMC加速扭亏

目前我国的国有企业改革已经进入了新阶段。为了适应加入世贸组织后的新形势，近两年国家已经把国企改革的重点放在了支持发展几十家具有国际竞争力的大公司和企业集团上面。这说明：一方面，作为传统的物资流通企业，国家将如前些年一样不可能给我们什么政策优惠与支持，我们不能有任何幻想，必须立足于自己救自己。亏与不亏在于自己，能否生存、发展也在于自己。所有干部职工必须从国家身上

站起来，为自身的扭亏脱困而奋斗。另一方面，作为国有骨干企业CEC的组成部分，为了CEC的迅速发展和加快进入国家支持发展的企业集团的步伐，我们也必须加速扭亏。我们是CEC所属资产规模较大的公司，同时又是困难与亏损最多的企业之一，CEMC扭亏就是为CEC消灭亏损源，无异于使CEC轻装前进。更何况，CEMC过去为国家电子工业发展做出过重要贡献，今后也应当为CEC发展壮大、为国家信息产业发展做出新贡献。而这一切，必须从扭亏开始。

（三）广大干部职工迫切期望CEMC尽快扭亏

连续七年的严重亏损，受损的是国有资产，受累的是各级干部，受苦的是职工百姓。七年来，许多职工下岗分流，许多同志收入微薄，许多领导患了病、白了头。尽管如此，他们都顾大局、识大体，默默地做奉献、做牺牲，目的都是为了企业尽快好起来，尽早扭亏脱困。即使是经济状况较好些的企业，其职工收入、工作环境等各方面与许多社会企业相比，与社会发展情况相比，也都有较大差距。在万不得已的情况下，闽赣公司的全体干部职工包括离退休老同志，忍痛割别相伴几十年的“800”，各自投向了陌生的生存环境与竞争空间，他们怀抱的无不是祝愿CEMC好起来的心愿；他们所肩负的，同样是CEMC扭亏脱困的责任与希望。借此机会，我谨向多年来为CEMC生存、扭亏做出奉献与牺牲的所有干部、职工表示深深的敬意！但是，这种状况不能再延续下去了。尽管为了扭亏、为了企业的生存与发展，还需要有也还会有一些同志继续做出各种形式的牺牲，但我们有责任让这种牺牲范围更窄些、时间更短些、程度更低些。而这一切，必须由扭亏“奠基”。

综上所述，2002年实现CEMC总体扭亏，是形势所迫，是时代要求，是干部职工利益之所在。为了决胜于2002年，各级领导干部、全体共产党员和广大职工，都应当进一步动员起来，更加积极地行动起来，按照总公司和各企业经营班子的部署，为CEMC的扭亏脱困而奋斗！

三、改革创新，为实现今年总体扭亏目标而加倍努力

2002年，是公司系统“三年扭亏脱困”的最后一年，是实现“三年扭亏战役”的决胜年，又是为公司顺利进入下一个“三年调整改革”阶段的关键年，意义重大，任

务艰巨。因此，必须积极部署、认真做好2002年的各项工作。

（一）2002年基本工作思路与总体工作目标

2002年CEMC基本工作思路是：以邓小平建设有中国特色的社会主义理论为指导，贯彻江泽民“三个代表”重要思想和中央经济工作会议精神，以扭亏增盈为中心，以促进企业发展为导向，以调整为主线，以改革创新为动力，以扭亏增盈、结构调整和业务开发为重点，继续推进企业结构调整、资产与债务重组等战略性调整措施，加强商贸业务和现代物流业务开发，提高经营规模与效益水平，加强党建和领导班子建设，加强职工队伍和企业文化建设，全面完成CEC下达的各项经济工作任务，为CEMC总体扭亏而奋斗。

2002年CEMC总体工作目标是：实现销售及营业收入9.5亿元，公司系统总体扭亏为盈，盈利及持平户达到85%以上，全年实现无重大经营事故、违纪案件和安全事故，全面完成CEC下达的各项经济指标和工作任务，力保公司系统顺利进入“调整改革新三年”。

（二）2002年主要工作及目标

1. 狠抓扭亏增盈工作。目标：完成全年总体扭亏任务，并为下一个“调整改革新三年”创造有利条件。盈利和持平企业盈利水平稳定上升（有条件的单位可以消化一些历史潜亏）；原有亏损户绝大部分通过结构调整和债务重组实现扭亏。

2. 加大推进企业结构调整和改制工作力度。目标：危机型企业全部实现不同形式的解脱；困难型企业已经采取调整措施的，巩固成果，完善到位，正在采取调整措施的，积极推进，上半年至最迟三季度前完成调整工作。继续探索改造股权结构、建立现代企业制度，年内争取有部分企业有新进展。

3. 积极实施资产与债务重组。目标：危机型企业债务完全“解脱”；困难型企业大的债务负担基本解决，重点企业银行债务剥离完成，整个公司系统沉重债务问题初步缓解。

4. 加大骨干企业建设力度。目标：已经运作物产开发的企业，积极履行协议，确保合作项目顺利完成；其他企业制订出物产开发建设方案。在招商引资方面，年内争取实现一两项新突破。

5. 继续抓好商贸经营，努力开发新的经营业务。目标：原有业务保持上年规模，销售利润相应有所增长；新产品新业务开发有亮点、有起色，科技产品和其他新产品营销在部分企业形成一定规模。利用科技产品和新产品营销构建营销网络平台的工作有实质启动。

6. 稳定发展物业经营，积极开拓物流业务。目标：物业经营收入增长5%以上，物业净收入同比增加。有一定物业基础的企业，在仓储管理及为客户服务方面初步实现内部管理微机化。积极创造条件，实现公司系统主要企业信息联网，在发展区域物流中初步形成CEMC物流网络平台建设方案。

7. 抓好党建和领导班子建设，积极落实集团公司有关工作部署。目标：按有关要求继续做好党建和班子建设工作，全面完成CEC安排给物资公司的各项工作任务。

（三）2002年主要工作部署与要求

1. 全力抓好经营创效、增收节支和扭亏增盈工作，确保公司系统“三年扭亏”目标顺利实现。在继续抓好商贸经营和仓储物业经营工作的同时，要继续加强内部节支和风险控制工作。总公司在已对9个企业经营班子实行任期制和任期责任制的基础上，将继续下达各企业年度经济指标和工作任务指标（有的企业在考核指标上还将酌情下达指导性计划指标），进一步完善经营班子考核奖惩办法。各企业要继续分解内部指标，加大考核奖励力度；对扎实工作取得显著实效的人员，要敢于重奖。总公司职能部门和各企业都要加强日常检查和月、季经济分析工作；对今年“三项重点工作”，要制订推进计划，并认真组织实施，确保今年各项指标任务的完成。

2. 继续做好企业结构调整工作，努力保障调整方案落实。今年结构调整工作的重点企业是：深圳、华东、厦门和中南、津蓟、安徽公司。对这些重点企业，总公司将酌情组织专题小组进行指导或直接参与实际工作。各重点企业一定要按照总公司“总体扭亏”要求和企业调整、发展总体思路，高度重视结构调整工作，做到组织、人员、措施、责任四落实，奖惩兑现，确保现有各危机型企业年内全部实现各种形式的解脱，使大部分困难型企业的结构调整工作年内基本完成。在企业结构调整工作中，各发展型企业要在努力实现成都会议所确定的2002年发展纲要目标的同时，积极研讨构建CEMC核心企业的模式及重组方案，争取年内确定思路，在“调整改革新三年”中组织实施；积极组织招商引资工作，在盘活存量资产上争取有重要进展，使骨干企

业更好地发挥骨干和带头作用。

3. 努力发掘资源优势，开拓新的经营业务和利润源。在积极加强对现有商贸和物业经营工作的综合组织指导，努力稳定和提高其经营业务收益的基础上，要充分发掘、利用公司资产、物产、商誉、网络等各种现实和潜在的资源优势，开拓新思路、新业务、新利润源，使新产品和高附加值产品的经营业务达到一定规模。要进一步发展各种代理业务，为公司系统业务重组和营销网络平台建设创造条件。拥有物产资源优势的各有关企业，要以现有仓储业务为基础，充分利用现有客户资源，以发展配送业务为起点，努力向现代物流经营领域延伸，为公司系统发展现代物流业务、建设物流网络平台奠定基础。总公司初步确定开发新产品新业务的重点企业是：苏浙、华北、中南、东北、山东、宁波公司和公司总部；拓展现代物流业务的重点企业是：西北、西南、华北、苏浙、中南公司和公司总部。这些单位都要制订相应工作计划和政策措施。总公司将设立新经营业务开发奖，对直接有功人员酌情给予表彰与奖励。

4. 应对加入WTO的挑战，加强对外开放和盘活存量资产工作，加快企业改制和体制创新步伐。为了应对加入WTO的挑战，各企业要以求真务实的精神，在改造企业股权结构、调整企业运营机制和形成企业核心业务能力等三个方面下功夫，努力做好资本结构调整、人才结构调整和管理创新等三项工作。要采取各种有效措施，广泛宣传自己，开放自己，向社会、向外界推介自己，积极做好招商引资和物产开发工作。已经实施开发的要规范运作，防范风险，保证进度；尚未取得突破的要加紧努力，尽早在盘活重要存量资产尤其是盘活物产上取得实效。盘活存量资产要注意与企业发展的主导方向相结合，要以盘活存量资产、招商引资为契机，促进核心业务的形成与发展，促进企业内部机制的转换，促进企业改制和体制创新。困难企业盘活存量资产的工作还要注意与债务重组相结合，争取尽快解决威胁企业生存和制约企业发展的主要债务问题。各企业都要积极贯彻《总公司关于推进公司系统企业改制和结构调整的若干意见》，大胆研究、探索改善企业股权结构、建立现代企业制度的问题，积极果敢地推进企业改制工作。

5. 加强企业内部管理和机制创新、观念创新。各企业要认真贯彻落实集团公司和总公司的各项规章制度，继续加强和完善以财务、资金为中心的企业管理工作，继续做好财务资产清理和债权、投资清收及库存处理工作。要注意引入先进管理理念，不断提高管理水平；要防范经营风险，堵塞管理漏洞，保证企业规范运作；要继续深化

企业内部三项制度改革，积极引入竞争机制和激励机制，做到竞争上岗、能上能下、能进能出，逐步建立现代企业用工制度，探索建立人才引进、管理、使用的有效办法，努力实现企业内部各项管理创新和机制创新。要继续做好观念转变工作，牢固树立市场意识、竞争意识、合作意识和风险意识，加强WTO知识学习和应对技术、人才准备，提高企业和职工的自觉的快速应变能力。为此，建议各企业组织干部职工认真读一本小册子：《谁动了我的奶酪？》。

6. 继续加强党建和领导班子建设，加强企业文化建设。各企业党委、领导班子，要继续抓好江泽民同志“三个代表”重要思想的学习贯彻，继续抓好领导班子思想作风建设和党风廉政建设。在巩固去年加强领导班子建设工作成果的基础上，根据工作需要和各企业实际，继续做好部分企业领导班子的调整加强工作。继续做好工会、共青团和离退休老同志服务工作，努力保障职工利益，做好职工各项社会保险工作。要进一步加强企业理念、企业精神和企业口号的宣传，引导职工将眼前利益和长远利益相结合，将个人利益与企业发展相结合，以共同的精神追求和价值观统一广大干部职工的思想，增强企业凝聚力，促进企业的发展。

新年伊始，万象更新。今年，党的十六大将胜利召开，祖国将在世界经济一体化的进程中，展现新的辉煌。公司的过去即将成为历史，公司的未来就在我们的脚下。让我们认清形势，坚定信念，改革创新，勇夺“三年扭亏脱困”的最后胜利！让我们团结一致，艰苦奋斗，满怀信心地迎接CEMC跨越七年亏损沼泽、迈向扭亏为盈彼岸的那一天！

5 总经理任期述职报告之一

2004 年 2 月 9 日，第一任期综合述职报告

总经理述职报告

（物资公司第一任期）

2000年3月，我通过竞争走上物资总公司经营者岗位，时任主持工作副总经理（法人代表）暨党组副书记；2000年8月，任总经理、党组书记。就职时公司领导班子由我及洪增高、李金城、朱志秋、穆国强等五人组成；任职后一年间，洪增高、李金城同志先后调出；姜传家、李国辉、冀清明同志先后进入班子。现领导班子由我及朱志秋、姜传家、穆国强、李国辉、冀清明等六人组成。

2000年至2003年任职四年来，我忠实地履行竞聘诺言，按照竞聘时的基本构想和奋斗目标，认认真真做人，扎扎实实做事，不畏困难，真拼实干，带领公司领导班子和职工队伍，风风雨雨走过了不平凡的四年。在此，我首先真诚地感谢各位同事四年来对我工作的理解与支持，感谢集团公司对我的信任与帮助！下面从四个方面做简要述职。

一、任期工作基础和基本思路、奋斗目标

物资总公司前身是四机部物资局。在计划经济时期曾充分显示自身优势，留下耀

人足迹。到90年代末，物资总公司拥有13个由原四机部驻各地物资供应站（库）转变而来的地区公司，有改革开放初期投资设立的5个特区公司、1个香港公司，和上海、宁波、海南（房地产）、北京等5个总部直属企业，共24个比较规范的所属全资企业，分布在全国各地（相当部分企业在老少边穷地区）；2000年总公司账面实收资本金为4.19亿元，拨付各所属企业资本金3.55亿元；公司系统账面资产总额为9.2亿元；共有在职职工2 479人（其中离岗退养578人），另有离退休人员1 081人。

随着我国社会主义市场经济体制形成和国家物资行业完全市场化，国有物资企业由计划经济的“宠儿”转变为市场经济的“弃儿”，其原有一切优势丧失殆尽。在物资价格保持“双轨制”的1993年，全国国有物资企业实现利润为40亿元，1994年物资价格“并轨”以后，国有物资企业即全面亏损，1995年亏损52亿元，1996年亏损103亿元。至21世纪初，全国国有物资企业除个别大企业或因保持垄断经营（如铁路物资），或因政府特殊支持（如广东物资），其经营发展得以保持外，一般部委、省市物资企业都全面陷入困境，或关闭破产，或被兼并重组，连原国家物资部所属企业也几乎全军覆灭。电子物资总公司也由曾经每年盈利几千万元，从1995年起连续多年亏损，最高亏损额达5 000万元。

由于诸多历史特殊原因，公司系统可谓危难深重，积重难返。一是资产潜亏严重。21世纪初账面总资产约9.2亿元，实际资产潜亏达5.2亿元，不良资产率达56.5%，实际上总体资不抵债。二是债务压力巨大。全系统账面银行借贷为3.7亿，账外实际债务逾2个亿，而有效流动资金不足1个亿，枉债负担达4亿多元。三是案件官司逼人。全系统历史性债务纠纷案件十余起，总标的超过2个亿，仅直接危及公司总部的华东、厦门、中化三大案件本金标的额就逾1亿，总部银行账号和所有房地产多次反复被查封，总部经济基础和生存环境均遭严重损害。四是社会负担沉重。全系统在岗工作职工与离退休、内退养等职工人数实际比例倒挂，后勤保障、养老医疗以及企业稳定等社会性成本与年俱增，数以两千万计。五是公司总部及公司系统难以为继。由于经济原因和案件影响，公司总部实际上面临严重生存危机；公司系统多数企业连年亏损扭亏无望；公司系统人心涣散，士气低落，骨干人员流失，物资公司这杆红旗到底还能打多久，成为当时许多领导和职工的共同关注与担忧。

面对如此严峻形势和困难状况，我及本届班子在深入分析公司不利因素和有利条件，正确把握公司实际的基础上，怀着一颗赤子之心，果敢地提出了用三年左右时间实现公司系统扭亏脱困的奋斗目标和“四个三”的战略性调整任务，即三重组：对经

营业务、重要资产和主要债务进行重组；三调整：对企业结构、人才结构和运行体制机制进行调整；三加强：加强规划与战略研究、网络建设和领导班子建设；三转变：转变思想观念、经营模式和管理模式。确立了“四加一”工作方针，即抓好企业改制与结构调整、资产与债务重组、商贸规模经营、物产与物流业务这样四条主线，实现公司系统扭亏脱困这个目标。形成了以巩固和提高物业及商贸经营效益为公司生存和稳定的基础，以企业结构调整、消除亏损源和实现债务重组化解财务风险为公司扭亏脱困的动力，以加强企业基础管理工作、CEMC领导团队建设和党建工作为实现公司目标的保障，努力实现公司系统的扭亏脱困，这样一套完整有效的工作思路。这些奋斗目标、战略任务和工作思路，得到了大多数干部职工的认同，成为公司系统近四年来各项工作的轴心，成为各企业共同努力的方向，成为总公司动员各方面力量、收拢和凝聚人心的旗帜。在各方面支持和干部职工的共同努力下，它们已经或正在成为物资公司的史实。

二、本届班子任期内主要工作成效与不足

（一）全面完成各年度主要经济指标

2000年以来，我们在全面解决了各企业职工养老保险、医疗保险，较好保障了离退休人员“两费”，并努力保障职工收入逐年有所提高的基础上，连续四年全面完成集团公司下达的各年度主要经济指标。四年来累计完成销售及营业收入38.6亿元，比集团累计下达任务额超完15%；四年累计亏损2 282万元（未包括10 266万元债务重组收益），比集团下达数少亏损25%；2002年公司系统总体扭亏为盈，实现了“三年扭亏脱困”的目标。2003年抵御了非典和厦门案双重打击，巩固了扭亏成果，再次超额完成上级下达的主要经济指标。

2002年坚决贯彻集团公司统一部署，全面完成了清产核资工作，经艰苦努力共清理出历史性潜亏1 086项计5.2亿元，真正摸清了家底，卸下了一些历史包袱，受到集团公司高度赞赏。

（二）历史债务案件处理成效显著

20世纪90年代末，公司系统历史性贷款和经济纠纷案件多达十余起，累计标的

（本息）总额逾2亿元，严重干扰了企业的正常运转。仅总公司中化案件（计划经济时期与中国化工进出口总公司形成的历史性债务纠纷）、华东公司（即总公司华东进出口分公司）苯乙烯经济纠纷案和厦门公司债务担保案构成的“三座大山”，涉案仅本金标的就逾1亿元。近几年有关法院十余次查封账号、冻结房地产，职工工资发放都难以保障，不仅严重干扰了正常的经营活动，而且严重损害了公司生存基础，企业终日惶惶、人气低下。因此，四年来本届班子坚持把实施债务重组、解除债务危机，作为一项重要任务。

2000年，我们明确部署各所属企业组织专门力量，想方设法，努力利用国家有关政策，积极推进债务重组。为了搬掉“三座大山”，我们专门成立了以朱志秋副总为首的案件处理小组。同年，在集团公司支持下，经我们和华东公司共同努力，终与债权人签订了债务和解协议，以华东公司的办公楼和仓库房产（评估价1 500万元）抵偿苯乙烯案中未了全部3 060万元债务，并已于2002年落实到位。同年，西南公司与银行的房地产抵押诉讼获胜，成功解除大部分房地产抵押，并将工商银行约1 400万元债务成功剥离到华融资产管理公司，还争取到了“半息冲本”的优惠政策，每年减少利息支出50余万元。

2001年，我们在诉讼中成功减少偿债额的基础上，总公司以110万元现金及部分库存物资，抵偿了中化283万元全部债务，彻底解决了最近的危险——中化经济纠纷案，同时还成功地将厦门公司银行全部贷款余额分别剥离到了长城、东方、华融资产公司。2002年，东北公司在本届班子的直接督促指导下，经过艰苦努力，在将历史性贷款成功剥离到华融资产公司的基础上，债务重组取得了突破性进展，最终以分7个季度总计偿还1 000万元，彻底解除所欠华融公司的3 680万元债务。东北公司因而一举扭亏并跨入我公司发展型企业行列。

2002年，我们经过反复艰苦谈判和多方做工作，终以总部和有关企业历史上在遵义铝厂投资形成的股权（原值800余万元，股权1 337万元）抵偿了厦门东方资产公司的全部2 387万元债务，使总公司厦门担保案“三者去其一”。

2003年，厦门长城、华融资产公司债务案再次严重冲击公司总部，并危及公司系统主要企业资产安全和正常运营。我们在集团公司支持下，全方位展开工作，忍辱负重，多方面开展攻关，终于以1 215万元现金及广州约150万元被冻结房产，全面解决了厦门两家资产公司的4 200多万元债务，从而彻底解决了总公司厦门担保债务问题，实

现了搬掉总公司头上“三座大山”的宏愿。据统计，4年来我们共化解公司财务风险逾2个亿，实施债务重组的本息收益超过1亿元。

四年来，一系列重大债务及经济纠纷案获得较好解决，不仅全面缓解了公司系统的生存压力和财务风险，而且直接减少了大量财务费用，为公司系统扭亏脱困发挥了基础性关键作用，更增强了干部职工搞好企业的信心，为公司下阶段谋求改革发展创造了有利条件。

（三）企业改制与结构调整成效明显

20世纪90年代末期，13个站库公司除华北、苏浙、西北、北京公司运营基本正常、勉强收支平衡外，其余闽赣、华东、安徽、中南、云贵、山东、津蓟、东北、西南等9个公司，由于历史的、环境的原因或案件损失的原因，先后都处于严重困难甚至危机状态。五个特区公司中的厦门、深圳公司严重资不抵债，等待破产；广州、珠海、海南公司业务停止，仅靠房租维持。其他公司中，香港公司业务中断，银行逼债紧迫；海南房地产公司资产几乎全部损失；上发公司业务停顿，仅靠房租维持；只有宁波公司经营情况良好但规模太小，总部直属鑫都工贸中心也是连年亏损……面对如此状况的企业群，不全面精干企业结构、推进企业改制改革，要实现“三年扭亏”和企业发展是不可能的；必须按照中央关于国企改革决定精神，果断实施“有进有退”。本届班子始终将企业改制与结构调整工作放在首要位置，一直紧抓不舍。

为了推进改制与结构调整工作，我们自2000年起先后制定下发了《总公司关于推进公司系统企业改制与结构调整的若干意见》、《总公司企业改制与结构调整总体实施方案》等若干文件，并根据各企业实际情况将所属各企业分为回收型、危机型、困难型、发展型等四种类型（2001年CEMC企业归类情况如下表）。

回收型企业	9	广州公司、珠海公司、海南公司、海南房地产公司、上海发展公司、宁波工贸公司、香港公司、北京鑫都中心、中电工贸公司、京都物业公司
危机型企业	6	闽赣公司、深圳公司、华东公司、厦门公司、中南公司、香港公司
困难型企业	5	山东公司、云贵公司、津蓟公司、安徽公司、东北公司
发展型企业	6	总公司（含原北京公司）、苏浙公司、华北公司、西北公司、西南公司

实施分类指导，一企一策；制定年度重点工作推进计划，每年两次与有关企业党政主要领导逐个专题研究各企业改制改革思路，明确不同阶段工作任务与要求；根据各企业工作情况，不断派出工作组，或将其主要班子成员调至北京，面对面对其改制改革工作进行帮助指导和督促检查；并帮助各企业在制订改制改革方案时把握政策，

处理好国家、企业和职工三者利益关系，做好干部职工思想政治工作；2002年8月我们还专门召开了企业改制工作会议，使改制改革工作在公司系统全面展开并向纵深发展。经过四年来的不懈努力，各企业改制改革工作已经取得显著成果。

1. 回收型企业处理基本完成，总部实力明显加强。

广州、珠海、海南、海南房地产等4个公司2002年即实现了与总公司的一体化运作，总公司组建了特区事业部，统一经营、管理和处理上述4个公司遗留资产，待条件成熟，4个公司正式撤销；香港公司已于2002年整体划转集团公司所属桑达公司（欠贷由其归还）；宁波工贸公司于2002年实现了改制；上海发展公司于2003年底整体有偿划归集团公司（交由其所属为华公司经营管理）。

2000年9月，我们经过充分论证，精心准备、果断决策，在短时间内平稳实施了公司总部与在京企业包括北京公司、鑫都中心、中电工贸公司和京都物业公司的一体化整合，以最经济最简捷的方式迅速充实了总部骨干队伍和总部经济实力，提升了总部形象和调控能力。

至2003年底，回收型企业的回收、处理工作基本完成。

2. 危机型企业调整退出基本实现。

按照职工分流，企业转让、破产、退出的方向运作，至2003年底各危机型企业已经基本完成退出调整工作，共分流安置国企职工1 000余人。

（1）闽赣公司地处景德镇市效山区，至2001年已连续6年巨额亏损，资产负债率高达280%，房地产全部被抵押或查封，经营业务全面停滞，资产消耗日趋枯竭，绝大部分职工下岗，以致出现严重不稳定局面。该公司几经周折，寻求到整体转让的机会。我果断抓住机遇带领工作组亲赴景德镇，与地方政府主要领导直接磋商，达成协议从政府获取资金750万元；又组织工作组帮助该公司领导安置了包括离退休干部在内的所有219名职工，2001年底，闽赣公司平稳地实现了有序退出。

（2）华东公司因为苯乙烯案而跌入深渊，干部职工难以接受用公司全部固定资产，包括仓库和办公用房等抵偿债务的现实，对调整退出抵触情绪大。近几年我们不断派工作组反复细致地做思想工作，2003年7月，职工安置方案终获职代会通过。我们克服各种困难采取各种措施及时筹措近500万元，安置分流了所有距退休三年以上的全部职工，职工安置退出工作已经基本完成。

（3）安徽公司原属困难型企业，因拖欠多年前交通银行2 600多万元债务，土地被

迫拍卖而跌入危机。经反复努力终于争取到法院同意自行运作土地、先安置职工后还债。期间我们帮助企业领导排除各种干扰，顶着各种压力，甚至忍受部分职工谩骂围攻的屈辱，终于2003年底前全面完成了职工安置分流、离退休人员进入社保和偿债工作，企业已经基本实现平稳退出。

（4）中南公司由于巨额债务严重资不抵债且无法解脱，2003年先向集团公司上报破产申请并获得批准，后又寻找到兼并方，兼并重组协议已经CEC原则批准；2003年末兼并重组工作已经启动，在职职工身份转换和安置工作已经顺利完成。

（5）深圳公司在推进破产过程中遇到了职工住房被银行抵押难以推进问题。经过近两年的多方工作，2003年初法院终于判决职工住房抵押无效。目前法院已经正式立案受理该公司破产申请，大部分职工安置分流工作也已基本完成。

（6）厦门公司早已制订了改制改革方案，但由于改制成本筹措困难而暂时无法进入实际操作阶段。目前已有半数以上职工与公司签订了解除劳动关系协议。厦门案件解决后，2004年将做最后处理。

3. 困难型和发展型企业改制工作均有实质进展。

山东公司、津蓟公司和云贵公司改制方案2003年已上报集团公司审批，目前正在进行资产评估，2004年初即可启动实施。其中云贵公司于2002年即已实行模拟股份制改造。三个公司改制方案实施后，将成为职工持大股、总公司参股的有限责任公司，按公司法要求规划运作。

东北公司由于多年努力特别是2002至2003年间债务重组获得巨大成功，终于从困难型企业进入了公司发展型企业行列。

发展型企业中的西南公司抓住当地因城市建设鼓励东郊企业往三环外调迁的机遇，利用“东调”的优惠政策，积极推进改制。2003年已完成企业转制的全面准备工作，职工安置方案已经职代会通过，只待集团公司批文后即将于2004年初全面实施。总公司将通过该企业改制及土地运作回调现金约1 000万元，用于弥补危机型企业职工安置成本的资金缺口，加强总部建设。

苏浙、华北、西北、东北公司和公司总部，按照集团公司要求借助主辅分离实施企业改制的工作，已经于2003年8月全面启动。目前总公司主辅分离总体方案文稿基本形成，各企业转制具体方案已经经过二审，正在进一步修改完善之中，按工作计划将于2004年上半年全面完成方案编制和上报审批工作。

此外，我们还于2002年基本完成了中外合资万通国际物流有限公司的外方股权回购工作，初步估算资本运作收益达800万元以上。

至2003年底，物资公司所有企业已全面进入企业改制与结构调整范畴，CEMC企业改制与结构调整工作开始进入攻坚和决胜阶段。

四年来，通过实施结构调整，物资公司的企业群已由24个减少到不足10个，精减约三分之二；安置分流职工约1 200人，减员约三分之一。实施企业改制与结构调整这一战略措施，不仅消除了亏损源，对公司系统整体扭亏发挥了重要作用，而且基本明确了各所属公司的企业定位和发展思路，增强了公司系统的凝聚力和战斗力；同时，为物资公司实现全面转制、建立现代企业制度打下了良好基础。

（四）商贸经营和新业务开发有得有失

面对市场竞争，在失去资源优势和原有固定用户之后，为了生存、为了形成自己的主营业务和特色优势，公司系统各企业在综合分析经济实力、人才结构和管理水平的基础上，将发展区域性的特色经营确定为现阶段物资经营的主要模式，取得了一定的成效。如东北公司和山东公司的塑料经营已形成品种全、价格低、服务好的格局，在当地拥有一定知名度和市场份额，成为该公司的主营业务和重要经济支柱；华北公司的家电经营在天津、河北地区已拥有一定品牌优势，成为该公司的主要收入来源；苏浙公司的物资经营不断开发新品种，近几年经营规模逐年大幅增长；武汉进出口公司、西北公司、宁波工贸公司先后取得了武钢矽钢片二级以上经销商资格，使其商贸经营保持在一定规模水平；2002年以来总公司利用进出口权，开发CD级进口聚炭酸脂国内经销业务，年销售额已近2 000万元，取得较好经济效益；2003年，东北公司、山东公司、苏浙公司、西北公司又开拓成为云南锡业的重要经销商。虽然各公司的经营品种在不断调整，但我们始终坚持经营规模与经济实力及经营能力相适应，拓展经营业务与加强内部控制管理相结合，因而经营风险大大降低。四年来公司系统物资商贸经营工作未再出现大的经营失误和经营损失。

针对市场竞争条件下物资经营投入高、风险大、收益低等新问题，为改善经营品种和经营模式，提高经营效益，我们在开发业务上也做过多种尝试。

2000年，我们尝试发挥身处电子领域的特点，开发科技含量高、附加值高的科技产品经营业务，以此构建科技产品营销网络；并选择以智能电话预警机为试验产品，

经谈判取得了该产品在全国19个省区市的经销权，我们为此投入了大量的精力和200万元资金，成立了科技产品营销部，并组织各地区公司建立了相应的营销机构，进而对相关人员进行了营销培训。然而，由于我们缺乏技术把握和营销能力，加上该产品属于安防产品，销售手续复杂，又未能得到消费者认可而最终归于失败。

华北公司的家电经营在天津市占有一定的份额，且经营业绩一直较好。2001年，我们借调华北公司业务骨干在公司总部组建家电经营部，试图借助华北公司的人才、资金和供货渠道，开拓北京家电市场。但拼搏一年，终因总部没有足够资金投入难以取得规模效应而被迫退出。虽然我们在开拓新产品、新领域方面受挫，但至今仍在继续进行探索。2002年以来，公司又在与重庆有关方面洽谈推进燃料电池研发与销售合作事宜，并已将其列入CEC开发项目计划。

总之，四年来公司商贸经营在激烈的市场竞争中累计实现销售收入35亿多元，实现销售利润5 746万元，商贸经营成为公司系统重要经济支柱。

（五）物产物流业务开发取得一定进展

物产资源是公司现存最大的相对优势资源，加强物产开发，搞好物业经营，积极发展仓储物流业务，是物资公司最终走出困境谋求持久发展的希望所在。

四年来，一方面，我们不断通过多种途径招商引资，寻求合作，在物产开发方面取得了一定成果。苏浙公司以位于南京市建宁路16号包括4 000多平方米仓库的2万平方米院落，整体租给正大集团用于改建易初莲花超市（已投入使用），年租金438万元，比原收入增加120万元；同时对提升该公司社会地理环境和整体物产价值具有极重要作用。西北公司对78亩老旧库房用地及部分荒坡地实施整体运作，与当地著名房地产商合作开发10万平方米商业及住宅用房，西北公司将从中拥有3万平方米的“西北家电商城”（正在建设中），完工后将使西北公司物产收入有较大幅度增加，对建设西北中电物流中心、发展CEMC现代物流业务具有重要作用。华北公司完成了 1.4万平方米库房建设，总部、苏浙公司、东北公司完成了1.9万平方米综合办公楼建设。西南、苏浙公司和总部完成1.9万平方米职工住宅（集资建房）。四年来各企业共完成各类工程建设46 750平方米，总投资约4 755万元；对外合作开发建设1.17万平方米（苏浙公司），总投资约3 000万元；正在建设（对外合作）10万平方米，计划投资约2亿元。这些开发建设有效增加了公司运营资产，为公司系统增加收益、谋求发展增强了力量。

另一方面，我们根据自身现有条件和国内物流业发展的良好前景，将发展现代物流业务确定为公司的主营发展业务。四年来，我们通过国外考察、国内调研、专题讲座等方式，积极开展现代物流经营理念和技能的培训与教育；在资金紧张的情况下，仍投入一定资金加强库房建设和改造，努力推动现代物流业务与现有仓储经营相结合，为发展现代物流打下了一定的基础；还对组建中国电子物流总公司的方案进行了专题咨询和策划。西北公司在传统仓储业务的基础上，努力开发区域配送业务，建立区域配送网络，已经取得了一定的成效和经验；公司总部在有限条件下努力发展物流配送业务的同时，2003年已完成物流事业部组建工作，着手整合内部物流资源并借助万通国际物流有限公司壳资源及其营运功能，恢复性开展万通公司现代物流业务，进而为伺机寻求国际或国内合作创造条件，推进系统内物流资源综合利用，形成规模物流效应。

此外，公司系统各企业在经济状况十分困难的情况下，近几年全力压缩自用房，努力增加物业出租面积和出租收益，确保每年公司系统物业收入都稳中有升。四年来，共实现各类物产经营收入2.55亿元，使物业和仓储收益实际上成为CEMC的生存基础和主要经济支柱。

（六）保持企业稳定和安全生产得来不易

计划经济时期物资公司是“皇帝的女儿”，相对条件好待遇高。随着企业进入市场，各企业的效益不断下滑，职工收入和福利相对下降，许多老同志与过去比，与经济状况好的企业或者国家机关和事业单位的离退休老同志比，出现了明显的收入落差和心理落差，在职与离退休人员之间矛盾增多并趋向复杂化。与此同时，许多同志因企业困难而提前“内退”或待岗，个人收入受到直接影响，因而在岗与不在岗的矛盾也突显而来。推进企业改制改革，更是各种矛盾尖锐化和集中暴发的特殊阶段，尤其是危机型企业退出，职工分流安置工作更是危机四伏。如华东公司一些对公司状况严重不满的“元老”，数次组织部分职工干扰抵制公司对法院调解协议的执行，抵制公司对职工进行分流安置，多次威胁要组织职工到北京请愿；安徽公司在拍卖土地拆迁工作阶段，许多职工因个人利益而多次围攻谩骂领导，到领导家中闹事，部分职工集体直接给我打电话，提出过分要求，甚至扬言要集体到北京上访；闽赣公司在整体转让前的非常困难时期，数十名离岗职工强行要求领导每月增发120元伙食补助，遭拒绝后周末集体将公司全体领导成员围困在办公楼上轮番攻击甚至胁迫长达整整一个昼夜。

因为推进改制改革，触及到某些人的切身利益，我本人就曾受到匿名信的恶意攻击，该匿名信散发到公司总部各部门、各领导和公司系统各企业，使公司各项工作受到阶段性干扰；类似情况同样发生在对公司认真负责的安徽公司党委书记身上。为了化解矛盾，保持稳定，本届班子和各企业领导忍辱负重，做了大量艰苦细致的工作，投入了大量精力，承受了诸多压力，甚至做出了许多牺牲。为了保证安全生产，我们专门制定了公司系统安全生产规章制度，经常督促检查安全工作，我们关心群众生活，领导职工顺利战胜了2003年非典危难。

四年来，物资公司许多重大历史遗留案件解决了，许多扭亏无望的企业顺利退出了，各企业安全稳定实现了，总之，公司系统一天天好起来了，即使是退出类企业职工也基本得到妥善安置，而我们的两级企业领导班子多数成员身体状况则每况愈下，带病工作；多位企业主要领导在公开场合为了公司、因为工作而泪流不止。

四年来，本届班子带领干部职工取得了较好成绩，但公司中也有很多不足之处。主要有：（1）受危机型企业和案件官司制约，领导班子主要注意力过多侧重于企业改制改革和债务官司处理两个方面。虽然这两个方面业绩显著，但公司主营业务至今未能形成，发展问题远未得到有效解决。（2）受公司系统资源紧缺尤其是流动资金和经营人才短缺影响，作为公司经济支柱的商贸经营和物流业务未能得到有效开发和较快发展，各项经营工作总体上仍然处于粗放经营状态，盈利能力低下问题，也未得到有效解决。（3）系统网络作用未得到有效发挥，新产品新业务开发成功率较低，新的经营模式尚未形成。（4）资产潜亏严重，债务负担沉重，员工老化严重，骨干人才短缺以及传统机制体制束缚等重要基础性问题总体上仍未根本解决，公司系统的经济状况和运营状况尚未根本好转。（5）两级班子成员在综合素质、奉献精神、事业心责任心以及实际业绩等方面，均存在不平衡现象，个别领导成员怕吃苦、怕担责任、工作平淡。（6）本人作为总公司主要负责人存在视野不够宽、经营业务知识和市场开发能力比较缺乏等不足。这种种问题与不足，都有待尽快解决和改进。

三、任期内主要组织措施和体会

（一）全面加强组织计划工作。上任伊始即组织制定了《物资公司“十五”发展规划》，明确了公司发展目标、发展战略、企业定位和发展方向等重大基础问题。在此

基础上，每年都制定年度工作计划、目标和当年“三项重点工作”推进计划，公司总部每月都有月度工作计划和当月重点工作安排，重大专项工作都有专门工作预案。对公司系统各企业每年制定下达年度经济考核指标和主要工作任务计划，明确考核奖惩措施并按规定予以兑现。为了确保作为本届班子工作灵魂的“四加一工作方针”的落实，我们分别成立了公司系统扭亏增盈、改制与结构调整、资产与债务重组、商贸经营、物业与物流业务等五个领导（指导）小组，用这种非常设机构组织形式把总公司领导、所属企业领导和有关方面负责人这三个方面的力量组织在一起，发挥总公司和所属企业两个积极性，集思广益、群策群力，对有效促进各项工作发挥了重要作用。针对推进企业改制与结构调整任务艰巨、矛盾复杂、困难诸多的实际，我们又专门组织总部人员分别成立了针对各个企业的改制改革工作指导小组，具体负责各有关企业改制改革思想发动、方案制订和组织实施等一系列日常推进中具体事务处理工作，全力帮助、督促各企业落实确定的工作思路与工作部署。我们还针对各年度各企业经营工作情况，及时组织“三项重点工作”的调研与检查，促进工作。2003年非典时期，我们及时发出动员令，组织公司系统各企业开展形式多样的劳动竞赛活动，对夺回非典损失、完成好2003年工作任务发挥了重要作用。这一系列的有效组织工作措施，是本届班子四年来能够取得较好成果的重要基础。

（二）努力加强基础管理工作。我上任不久，就组织制定《总公司会议制度》、《总公司基本工作制度》等一系列工作规范；先后制定和完善了公司财务管理、会计核算、审计监察、人事考核管理、劳动工资与分配、财务经济考核和职能部门考核等一系列企业规章和管理办法；根据国企实际我们率先制定了《总公司特别贡献奖奖励办法》、《企业定岗定编和全员竞聘办法》；为了转变企业运行机制，我们印发了《关于加强决部组织领导工作和领导作风建设的决定》，制定了《关于加强总部制衡机制建设的若干规定》，正在组织制订经济责任追究制度，并已经建立和实施以职工民主管理和厂务公开为核心的公司领导与一般职工的对话机制——公司员工质询制度；为了加强企业国有资产管理，针对企业改制改革阶段的特殊情况，我们制定印发了《关于加强企业资产运营管理的若干规定》，还制定了《总公司安全生产若干规定》和相应的规章制度、工作预案。加强企业党建和企业文化建设，确定和宣传了企业理念、企业精神和企业口号，建立了企业网站，开展了优秀党组织、党员和优秀职工评选表彰活动；完成了前任遗留的7名企业领导干部的调查处理。我们不断调整充实各部门职能职责，建

立了有效督办监督机制，对公司一系列会议决议都以纪要形式完整全面地予以记录，并明确专人督促落实。这一系列规章制度、工作措施的建立与实施，使各项工作规范有序，各方面工作的执行力得到提高。这是本届班子四年来能够取得较好成果的重要保障。

（三）全力加强领导团队建设。我们明确提出了建设物资公司“领导集团”的概念和目标。领导集团由总公司领导、各全资企业领导和总部职能部门负责人三部分组成。我们从统一思想、坚定信心，到优化充实团队成员和企业班子；从加强考核奖惩，到支持关心团队成员工作与健康，全方位凝聚队伍，形成了物资公司坚强有力的核心力量，使总公司领导班子的决心、思路，能够得到有力支持和有效贯彻。我们十分重视领导集团尤其是总公司领导班子的党风廉政建设，为干部职工和领导集团做出表率。本届班子任职四年来，可以说没做过一件违规违纪的事，没有脱离群众搞过任何特别福利待遇。作为总公司主要领导，我至今仍住在原中干住房，在去年总部搞职工集资建房中，面对僧多粥少矛盾重重的困难状况，我毅然决定放弃解决住房的最好机会，使集资建房工作得以顺利进行。领导集团中许多领导同志尤其是各主要企业一把手，身先士卒，任劳任怨，为企业生存、扭亏爬坡，鞠躬尽瘁。以姜传家为首的苏浙公司班子思路明确、工作扎实，把一个处于危机边缘的公司领上一年上一个台阶的发展轨道；以冀清明为首的华北公司班子，不怕困难真抓实干，把一个在风口浪尖上拼搏的企业多年领跑在CEMC企业前列；以曾德俊为首的西南公司班子，力挽两大案件的巨额狂澜，使公司转危为安，又率先进入改制发展新阶段；以周吉星为首的东北公司班子，不畏艰难，奋斗拼搏，使一个危机型企业走上扭亏为盈的发展之路；以尹效华为首的山东公司班子，吃苦耐劳、严于律己，靠自己的艰苦奋斗艰难地保持着企业的盈利纪录（尹效华同志曾因劳累过度病倒在工作岗位上）；危机型企业原闽赣公司和安徽公司班子，不顾个人安危、得失，排除万难，终使职工得到妥善安置，企业平稳退出；作为危机型企业领导的代表人物，胡文汉同志在历尽辛苦处理好闽赣公司问题之后，今天又在带领危机型企业中南公司走上兼并重生之路。作为总公司重要领导成员的朱志秋同志，忍辱负重，始终坚持在处理总部债务案件危机第一线，终使“三座大山”中五个山峰先后冰释，总部的生存危机得以破解……一个原本危机四伏、矛盾重重、负债累累、积重难返的物资公司，正是在这样一个领导集团的无私奉献中，在以领导集团为代表的干部职工的不懈努力中挺过来的。这是本届班子四年来能够取

得较好成果的关键所在。

（四）积极争取上级支持与帮助。四年来集团公司对本届班子及物资公司给予了多方面有力支持和帮助。从班子成员的及时调整、补充，到重要工作问题给予及时指导；从拨付离休人员“两费”补助款，到解决厦门案件上给予极其宝贵的资金支持（物资公司用上发公司股权换集团800万元现金）；从生产经营和改制改革等多方面给予信息、技术帮助，到班子遇到风浪时给予及时的关心和旗帜鲜明的支持。特别是在厦门案件处理和匿名信风波等重要关键时刻，集团的关心、支持成为我们班子的坚强后盾和力量源泉。四年来，几乎所有集团公司领导成员都到物资公司现场调研指导工作。杨晓堂总经理就任后参加的第一个所属企业会议就是物资公司2002年工作会；对我们取得的些许成绩，杨总更是给予了许多鼓励，增添了我们加倍做好工作的信心与勇气。可以说，集团公司领导、机关各部门所给予的多方面的关心与支持，是本届班子能够取得较好成果的根本保证。我谨代表班子和公司干部职工对此表示衷心的感谢！

四、目前公司状况和下阶段工作设想

经过前四年的努力，公司系统危机型企业将很快基本完成退出工作；所有威胁公司发展的历史案件风险随着厦门案的了结而全面消除；企业结构相当精干，经济基础明显增强；地产资源较为丰富，干部队伍状态良好，物资公司即将进入一个全新的发展阶段。应该说，目前物资公司总体上的确已经具备了加快发展的条件，拥有了加快发展的可能与希望。

但是我们也应该清醒地认识到：物资公司许多潜在的基础性问题如主业不突出、实有净资产极少（清产核资后仅为1 167万元）、盈利能力和竞争力低下、人员老化严重、社会负担沉重等问题仍然存在，并严重制约、束缚着各企业的生存与发展。物资公司扭亏脱困的基础是脆弱的，它仍然面临各种新的危机和挑战。从目前各企业状况看，各发展型企业自身一般都有数千万元历史性银行债务，有数百在职职工和不在职职工，都面临主业不突出、收入难增加、盈利力不强、社会负担重等共同问题，且难以在短期内根本解决，因而其发展速度和未来状况都带有许多不确定性，甚至不能排除个别企业因特别因素陷入危机境地的可能。而困难型企业因其自身经营和盈利能力很低，其对物资公司发展的总体贡献作用将十分有限。

因此，目前物资公司又处于一个新的关键时期：一方面，我们的确面临发展的机遇和方方面面要求加快的压力，且初步具备了加快发展的条件；另一方面，我们又确实面临各种困难和羁绊，加快发展任重道远。我们已别无选择，必须抓住机遇，把工作重心调整到“一心一意抓改革、聚精会神谋发展”上来，把“调整重心、面向市场、加快发展”作为今后3 ~ 5年内经济工作的主题，作为各项工作的大局，为加快实现物资公司“三步走”战略目标而奋斗。

（一）下阶段奋斗目标和基本工作思路

今后3 ~ 5年内物资公司的奋斗目标是：在确保企业运营状况根本好转的同时，加快发展，实现CEMC的转型重建，将物资公司打造成一个综合型、规模化的现代物流企业。未来3年主要经济指标计划是：销售及营业收入总额25亿元（充分考虑企业改制等影响）、利润总额1 000万元（每年递增50%以上）。

下阶段公司基本工作思路是：坚持“发展是第一要务”思想，强化发展意识；执行“四加一工作方针”，落实“五加一”工程和三大发展战略；一手抓改制改革，保持企业稳定，加快机制体制创新步伐；一手抓主营业务发展和新业务开发，大力发展“两物一贸”（物产、物流和商贸），抓住机遇加快发展；按照加快发展、引入战略合作伙伴和上市运作“三步走”战略部署，把物资公司打造成为有较强综合实力、既面向世界又服务于CEC的综合物流企业。

（二）下阶段基本工作方针与工作重点

下阶段要继续贯彻业经调整的“四加一”基本工作方针。即抓好企业改制改革、优化商贸经营业务、加快现代物流建设、强化物产开发工作，这样四条主线；确保实现企业运营状况根本好转和加快发展这样一个目标。同时，重点抓好以下三个方面工作。

1. 实施“五加一”工程，加速打造CEMC的核心竞争力。

即全力抓好苏浙、华北、西北、西南、东北公司五家发展型和公司总部的改制改革与物产及业务开发，积极挖掘其资源潜能，统筹运作，发挥整体优势和网络作用，努力形成CEMC核心发展平台。

2. 实施三大战略，促进企业持续健康发展。

改制改革战略。加快企业改制与结构调整工作步伐，建立产权明晰、运行有效的现代资本体系，实现企业体制的根本转型。

主营业务战略。集中精力抓好“两物一贸”主营业务建设，有效调控人、财、物、信息管理要素，实现企业主营业务的快速集成，提高整体创效能力。

团队建设战略。按照加快发展的要求，优化、充实物资公司领导集团，培养造就新型骨干人才团队，完成企业人才结构调整，建立适应市场经济需要的现代人才管理体系，充分发挥人才作为第一生产力的作用与效能。

3. 瞄准三个突破口，加快推动发展进程。

（1）利用公司现有地产资源优势，加快落实几个有影响力和全局意义的物产开发项目，迅速筹集企业发展资金，增强发展后劲；

（2）改革商贸经营体制和模式，加快实现商贸经营规格、创新水平的新突破，全面支撑和促进公司发展；

（3）加强物流基础建设和业务开发，努力实现物流业务区域化、网络化、规模化，尽快形成物流主营业务。与此同时，积极研究开发集团公司产品营销、材料供应和物流支持业务，有效融入集团公司发展体系。

（三）下阶段主要工作任务和保障措施

1. 继续实施并完成公司系统重建计划。

（1）完成包括广州公司、珠海公司、海南公司、海南房地产公司、宁波工贸公司等回收型企业的资产处理工商注销工作；

（2）完成深圳公司、华东公司、厦门公司、安徽公司、中南公司（包括武汉进出口公司）等危机型企业的退出善后工作；

（3）完成津蓟公司、山东公司、云贵公司等困难型企业的改制改革工作；

（4）以北京公司为平台，以苏浙公司、华北公司、西北公司、东北公司、西南公司为主体，依托主辅分离政策，组建中国电子物流（集团）有限公司；

（5）以建立新的有效资本构成体系为主线，以平台公司为核心，在3 ~ 5家转制企业控股或持大股，在3 ~ 5家改制企业中参股，全面完成CEMC企业结构调整与改制改革工作，将CEMC建成综合型现代物流（集团）公司。

2. 强化发展意识，加快主营业务建设与发展。

下阶段主营业务建设的指导思想是：以经济效益和可持续发展为中心，以提高市场竞争能力和企业盈利水平为目标，以物业经营为基础，以物产开发为动力，以发展

现代物流和特色规模商贸经营为主营方向，大力拓展各项经营业务，加速实现经营业务特色化、专业化、规模化、网络化。

（1）强化物产开发工作，尽快实现“一个突破”。积极招商引资，努力寻找机遇，加快现有物产资源特别是土地资源的整体性开发步伐，盘活存量，搞活增量，全面实现国拨土地的商业化运作。近阶段要集中精力重点抓好1 ~ 2个对公司系统建设与发展有重大意义和影响力的重点项目，争取尽快实现物产开发质的突破。

（2）推进物业经营向专业化发展，加快实现“两个转变”。一是实现从单纯的物业出租向物产经营方向转变。重点抓好对现有资源的整体运作，改变单一的零星出租经营模式，优化客户，深入开发客源市场，提升经营档次和创效水平。二是实现由简单出租管理向物业管理公司方向转变。拓展经营范围，由现行办公用房和门面房的经营管理向职工住宅及社会房产服务管理扩展。延伸客户服务，向专业化、规范化方向发展，努力形成“中电物业管理”特色业务，向建立专业化物业管理公司，创优质服务管理品牌方向迈进。

（3）全力发展现代物流核心业务，抓好“三项工程”。启动以骨干企业为主体的物流“网络工程”建设工作，实施以万通公司为主体的第三方物流“业务工程”和以物流人才为中心的物流“基础工程”。以现有储运经营为基础，以拓展、延伸服务内容为起点，整合公司系统物流资源，加强物流基础设施建设。建设和完善物流网络，增加现代物流功能，迅速扩大物流业务经营规模，提高经营收益。引进先进的物流技术和专业物流设施，加速信息化建设，尽快提高物流经营技术水平，增强竞争力。加强与国际、国内知名专业物流企业的交流与合作，全力开拓第三方物流市场。加强与CEC重点企业的合作与协作，努力为CEC主导产品提供优质、高效的物流配送服务。

（4）引入现代经营理念和经营模式，推动商贸经营上规模、出特色、成品牌。进一步完善商贸经营核算管理制度，调整商贸经营模式，完善商贸运行机制，优化经营业务，加快新业务开发，努力实现商贸业务与现代物流业务对接，与CEC的主导产品相结合，在“特色加规模”上下工夫、见成效，使之成为CEMC加快发展的重要支撑点和特色、品牌业务，并为CEC主业发展做出积极的贡献。

3. 努力提高执行力，落实好各项保障措施。

（1）继续强化和完善组织计划工作。充分发挥各类非常设机构的作用，加强对重点工作、关键业务的调控和领导力度，促使各项工作朝着预定目标顺利推进。

（2）继续加强领导集团建设，提高领导集团执行能力；优化充实骨干团队；加强企业党建和文化建设，关心职工生活，努力保障和提高职工收益水平，充分调动职工积极性，增强企业凝聚力和战斗力。

（3）加强企业发展战略研究和政策研究，研究掌握和运用国家有关经济政策；抓机遇谋发展。加强对外联络与公关工作，为企业加快发展创造良好外部环境和有利条件。

（4）加强对外合作和国际合作，走出去、引进来，创造条件积极主动与外界、与世界接轨；解放思想，敞开大门，全方位对外开放，多方面对外合作，不拘形式借助外力加快发展。

（5）继续加强和完善企业内部管理和基础建设工作，完善企业运营机制和人事用工、分配激励政策，建立完善内部制衡机制和责任追究制度，保障各项事业规范运作、高效有序。

（6）采取一切必要措施，确保企业稳定和安全生产。

6 总经理任期述职报告之二

2007 年 3 月 16 日，第二任期综合述职报告

总经理述职报告

从2000年初至今，我在物资公司总经理岗位上已经任期两届、工作七年了（2000年3月—2004年2月为上届、2004年3月—2007月2月为本届）。2000年3月8日，通过竞聘，集团公司聘任我为物资公司法定代表人、总经理；2004年3月，经过集团公司考核，我被续聘为物资公司法定代表人、总经理。根据集团公司任期考核工作要求，现将本人任期内有关工作情况报告如下。

一、2000年3月上任以来两届任期工作概要回顾

2000年3月，我接手主持公司工作时，物资公司正面临着严重危机。由于各种历史原因，与全国物资行业一样，自1995年开始物资公司连续多年巨额亏损，至1999年末公司总资产约9.15亿（实收资本4.19亿），不良资产率达56.5%（系此后清产核资统计），账面累计亏损约1.1亿元，实际上已资不抵债（1999年末审计报告仅涉及闽赣、东北、安徽、华东、中南、西北等6个资不抵债企业，累计明亏就达6 347万元，自报不良资产即潜亏达15 788万元，实际净资产为6 340万元）；重大债务纠纷案件总标的超过2个亿，随时直接危及公司总部及各企业的生存；下属24家企业中，只有华北、苏浙、北京、

山东等4家公司基本正常，其余企业全面亏损，甚至濒于瘫痪；公司系统扭亏无望，人心涣散，骨干流失。

在上届任期四年时间里，在集团公司的支持、帮助和前任班子工作基础上，一方面，勇敢面对官司案件和债务大山，制定明确的工作目标和有效的工作方针，本着“有理、有利、有节”的原则，组织专门力量，艰难推进公司重大经济案件处理和债务重组，终于搬掉了“厦门公司担保案（本金标的6 505万元）”、“华东公司苯乙烯案（本金标的4 111万元）”和“总公司中化历史债务纠纷案（本金标的800万元）”等直接危及公司总部生存的三座债务大山，较好地化解了西南、中南、东北等地区公司重大债务危机。另一方面，准确把握物资公司实际，对所属企业进行分类（危机型、困难型、回收型、发展型）管理，区别情况采取不同的工作方针，组织专门力量有序推进企业改制与结构调整，终于在精干企业群和职工队伍方面取得显著成效。与此同时，克服资金严重短缺的困难，加强商贸特色经营、仓储物业经营和物产开发，终于扭转了物资公司长达8年的亏损局面，基本消除了物资公司生存危机。

2004年第二届任期开始，在整体扭亏和化解债务危机的基础上，一方面继续推进和深化企业改制与结构调整工作，领导各所属企业努力化解面临的新的挑战与危机；另一方面及时调整工作重心，全面加强企业基础管理，着手培育主营业务，探讨中电物资的可持续发展之路。经过调整改革和干部职工多年不懈努力，公司经济和运营状况现已进入近10多年来最好的历史时期。

（一）摆脱了诸多债务官司纠缠和银行巨额贷款的重负，债务重组涉案金额约2亿元，实际偿还9 051万元，债务重组收益逾亿元。昔日官司案件缠身、各自背负数千万元历史性贷款的苏浙、东北、华北、西南等骨干企业和公司总部，现均已轻装上阵。

（二）化解了生存危机，实现了扭亏为盈。公司由2000年亏损1 746万元转变为2006年实现利润1 569万元；公司国有资产由负数变为数千万正值，且另有可开发价值达数亿元的账外地产；公司的债务状况、资产质量、运营状况都实现了历史性转变。一个面临生存危机的严重亏损企业，而今已经成为“优良资产”企业。

（三）精干了企业群和国企职工队伍。公司系统正常运营的全资企业从24个实际调整为7个（华北、东北、西北、西南、山东、云贵和公司总部，苏浙公司2006年划出），企业群精简了70%；国企职工包括离退休人员从1999年末的3 531人下降至2006年底的1 619人（其中在职职工819人，离休84人，退休716人），减少54%。在清理下属企

业方面，走在了集团系统其他企业前面。

（四）跳出了经济纠纷不断、损失案件多发的怪圈，内部管理、风险控制和廉政建设得到加强。近七年来，没有发生大的经营及决策失误和损失案件；两级领导干部也没有出现问题。

（五）在特别困难的经济环境中，在情况复杂、矛盾尖锐的企业改制与结构调整，特别是危机型企业退出和国企职工分流安置工作中，始终保持了企业稳定和社会安定。

二、本届任期（2004年3月—2007年2月）主要工作情况

从2004年起，公司开始进入新的关键时期。一方面，初步具备了加快发展的条件，面临着方方面面要求加快发展的压力；另一方面，历史上形成的各种基础性困难和问题尚未解决，新的困难和挑战又接踵而来，公司加快发展任重而道远。

根据物资公司新形势、新任务，我及时调整公司工作重心，确定了“以物业经营为基础，以物产开发为动力，以商贸物流为主营业务，加速建设现代服务型企业”的基本工作思路。本着“巩固（扭亏成果）、调整（经营结构和运行机制）、改革（创新公司体制机制，理清公司发展思路）、提高（资产质量和经济效益）”的方针，努力加强“两物一贸”（物产、物流、商贸）主营业务建设，促进公司加快发展，各方面工作取得较大进展。

（一）主要经济指标全面超额完成

2004—2006年，三年累计实现营业收入256 383万元，完成集团公司下达指标的128%；累计实现利润总额555万元（若加回清产核资自列损益即消化历史潜亏1 200万元，实际完成利润总额为1 755万元），较集团公司下达指标减亏增盈计1 755万元；应交集团公司管理费百分之百完成。

2004年至2006年主要经济指标完成情况见下表（单位：万元）：

年　度	销售收入			利润总额			上交管理费		
	任务数	完成数	完成%	任务数	完成数	减亏增盈额	任务数	完成数	完成%
2004年	65 000	89 383	137	-600	-514	少亏86	25	25	100
2005年	90 000	109 000	121	-600	-500	少亏100	25	25	100
2006年	45 000	58 000	129	0	1569	1569	5	5	100
合计	200 000	256 383	128	-1200	555	1755	55	55	100

2004年—2005年利润总额“任务数”中，分别包括消化历史潜亏600万元、600万元。

（二）处理历史潜亏和实现国有资产保值增值成绩显著

在前几年两次清产核资处理历史潜亏的基础上，2004、2005年公司进一步消化历史性潜亏（清产核资自列损益）1 200万元。至此，物资公司的历史性资产潜亏问题已全面得到消化处理，公司资产全面夯实；公司负债大幅度降低，各种历史性或有风险全面消除；公司系统和公司总部现已处于资产质量状况最好、财务风险最低的历史时期。

几年来公司国有资产保值增值状况良好。2003年末，清产核资资产损失核销入账后，公司系统账面净资产为-3 152万元，2004、2005年自行消化清产核资“自列损失”后，至2006年末，公司账面国有净资产为1 880万元，净增5 032万元；加上消化历史性潜亏1 200万元，实际实现国有资产增值达6 232万元。目前公司不仅没有挂账潜亏，而且在总公司账上至少留存潜盈1 500多万元。综合上述因素，三年来，公司系统国有资产实际增值超过7 000万元。

（三）商贸业务发展势头良好

商贸经营是物资公司的主要经营业务，也是公司历史上主要风险来源之一。经过若干年努力，商贸经营已有很大改观。

一是经营规模逐年扩大。2005年物资贸易主营业务销售收入接近11亿，公司销售及营业收入总额近十年来首次突破12亿。2006年在主要骨干企业——苏浙公司划转的情况下，主营业务销售收入比CEC下达计划数仍增长29%。

二是经营模式得到转变，商贸经营活动更加规范。几年来，我们着力改变由承包经营时期传袭下来的“谈判、订货、发货一人操作”的个人控制模式，逐步调整为“集体作战、统进分销、分工负责”的集中经营模式，既促进了经营上规模，也使经营过程趋于公开透明、科学合理；东北、山东和公司总部在新的经营模式下，经营规模和经济效益都有明显增长。

三是风险管理状况得到根本改观。我们采取了以下几项措施。（1）建立风险共担机制。在商贸经营体制中通过股份制或模拟股份制吸收职工入股，增强经营人员风险责任意识。（2）建立风险消纳机制。对所有应收账款和库存货物，高额计提坏账及减值准

备金。（3）建立风险监督机制。所有经营业务均实行效益评估制和公司财务部的跟踪考核制；对重要客户进行专项资信调查，实行全面风险管理。目前，公司总部商贸经营的风险管理、应收账款管理和实际经营效益都处于历史最好状态。近几年，商贸管理工作全面加强，为其稳健经营和可持续发展打下良好基础。

（四）物流业务建设取得实质进展

总结物资公司进入市场经济近二十年的历史经验，根据公司现有物质资源、人力资源和历史形成的企业经营格局及经营条件，在没有外部资本进入等重大外力介入的情况下，物资公司的企业定位只能是综合服务型企业；其主营业务在相当一段时间里，只能是两物一贸；其发展方向只能是物流。三年来，在建设发展物流主营业务方面，主要做了以下工作。

1. 2004年底，结合公司改制计划，制定了公司系统骨干企业整体改制方案（获得集团公司批准立项）；在以后三年时间里，我们一直积极推进所属各企业改制改革和结构调整，认真处理退出类企业历史遗留问题，努力为发展物流创造必要的内部条件，为将“中电物资”改造成为“中电物流”进行必要的组织结构准备。

2. 初步完成“中电物流”运营平台搭建工作。2004年下半年，从西北公司调入物流骨干进入总部，充实物流机构领导力量；更名设立了“中电物流有限公司”，确定了物流发展的承载和运营主体；在北京大兴区筹建了家电物流基地，引入长虹、TCL等知名家电生产企业，使公司建设发展物流主业有了实质性进展。

3. 在物流规模经营和网络建设上进行了有益探索。2005年对公司系统内的物流资源实施了集约化经营，成立了北京、西北、东北、华北四个分公司；2006年，从建设CEC物流服务支撑体系这个大局出发，提出了整合重组CEC系统物流资源、构建“中电物流集团公司”实施方案，希望通过整合重组实现“中电物流”的资本扩张、网络扩张和快速发展。

（五）地产开发取得重要成果

地产资源是物资公司最宝贵的物质资源，也是公司所属各企业生存发展的潜力所在。三年来，公司系统建设工程项目开工6个，建筑面积71 724平方米（其中已经竣工20 024平方米）；取得建设规划许可项目2个，规划建筑面积4万多平方米。

苏浙公司2005年完成宾馆扩建8 700平方米。同时在集团公司大力支持下，投资

2.85亿元开始建设南京中电信息大厦，总建筑面积约5.17万平方米，目前大厦主体工程已经完工。

华北公司在家电经营形势严峻、赤峰道办公楼遭拆迁的情况下，2004年起先后在天津北仓库区投资建起两栋建筑面积8 324平方米库房，对该公司平稳度过经营结构调整和经济困难期起到重要作用。

东北公司在位于沈阳市滑翔区的原有办公楼院落里，2004年和2005年先后改建办公楼、新建综合楼，新增建筑面积约3 000平方米，对改善东北公司经济状况发挥了重要作用。

西北公司紫薇-809工程于2002年以联建形式签约建设：我西北公司提供土地，对方负责全部资金和建设工作；总建筑面积约10万平方米，建成后我西北公司获2.8万平方米建筑。2004年底，我在时隔近三年后去西北公司，发现紫薇工程存在一系列重大隐患；2005年我们坚决调整了该公司党政主要领导。2006年3月在总公司直接帮助下，西北公司向陕西高院提起诉讼，查封了紫薇公司价值超过3 000万元的房产；2006年9月，我方一审胜诉，法院判决对方于2007年5月底前完成紫薇工程，并赔偿我西北公司513万元，扭转了西北公司在此工程中的被动局面。目前紫薇项目中我方工程进展较快，其中办公楼的主体部分已接近封顶。

公司总部位于北京市朝阳区的物流综合楼（规划建筑面积地上2万平方米，地下1万平方米）和职工宿舍楼（约1.5万平方米）两个项目，在国家地产开发各项政策趋紧、北京市相关审批手续趋严的情况下，经过近几年不懈努力，于2006年底取得了规划意见书，使项目建设迈出了具有决定意义的步伐。

（六）化解债务风险、压缩银行贷款和应对拆迁危机取得良好成效

1. 主动应对华北公司面临的债务危机。2004年以来，华北公司同时面临家电经营业务调整（退出LG代理业务等）和办公楼（年出租收益约300万）被市政建设征迁两大难题，4 000多万由总公司担保的历史性银行债务问题因而突现。一旦华北公司失守，必然危及公司总部及整个公司系统。面对严重风险，我多次与华北公司主要领导研究对策，经过不懈努力，华北公司终于顺利完成了内部调整和职工分流工作（在职职工由2004年初的150人减至2006年末的41人），平稳实现了减债与债务担保方式转换工作，2006年下半年彻底解除了总公司对其尚有的全部3 000多万元债务担保（包括700

多万元银行贷款和2 400万元银行承兑）。历史上遗留下来的总公司最后一项债务风险彻底解决。

2. 三年来，公司总部（含总公司和原北京公司）被迫还掉了全部历史性银行借款约2 000万元。目前公司总部在拥有朝阳区100多亩地产、丰台区15亩地产及其3万多平方米营运性房产的情况下，处于债务极少的良好状况（只有因回购中外合资万通公司外方股权而向职工集资借款800多万元债务）。西南公司原有1 800多万元历史性银行借款于2004年全部还清（目前在实际拥有逾亿元资产的情况下，该公司既无内债也无外债）。东北公司3 000多万元的银行债务重组于2004年实施完成；西北、华北公司银行债务额近几年也都有较大幅度降低。

3. 应对市政拆迁危机取得明显成效。为了应对所属企业陆续遇到市政拆迁或政府统一开发等问题，我们及时成立地产运作应对小组，我任组长，直接组织指导各企业地产应对工作。

2006年上半年，我先后在北京和沈阳直接与当地区政府主要领导对话，在当地政府集中开发23平方公里地产的不利情况下，经过我和东北公司主要领导努力，硬是打破政府规定，保住了东北公司在沈阳市于洪区的全部60亩土地的自主开发权，而且将其由工业用地改为商住用地，还争取到了只交20%土地出让金的优惠政策。

山东公司（在山东济南，共有国拨土地20.2亩）门前市政立交桥扩展工程全面开工，该公司办公楼、仓库等主要资产都在红线之内，拆迁迫在眉睫。云贵公司（在贵州都匀，共有国拨土地两块计41.3亩）附近建新火车站，周边建筑已经开始拆迁，其两地块均面临市政征用和重新规划。近年来，我多次听取两公司专项工作汇报，几次前往两公司了解情况，确定相关应对方案。目前，两公司拆迁应对工作正朝着资产置换、差价补偿的有利方向发展。

（七）企业管理和内部控制制度建设进一步加强

三年来，我们认真贯彻集团公司有关投资、担保和财务管理规定，结合实际较好完善了公司各项规章制度。公司系统没有新增贷款担保事项，没有设立新的三级子公司。在全面加强以财务管理为核心的基础管理工作和建立健全内部控制制度等方面，主要做了以下几方面工作。

1. 2004年结合班子换届，在本人主动提议和坚持下，公司由多年“党政一肩挑”

转变为党政分设，从领导体制上较好解决了企业内部领导制衡和决策监督问题。公司总部先后设有“法律处”或总经理法律顾问，所有重要经济决策事项和经济合同，都事先经公司法律顾问审议、提出法律意见后再决定（签署），较好地防范了有关决策事项的法律风险。

2. 为了加强对公司重要开支、重大决策的民主监督和公司内部制衡机制建设，2004年制定下发了《关于加强公司总部制衡机制建设的若干规定》，专门设立了“决策审查委员会”、“审计委员会”，由其对工程项目、重要经营项目提出审查建议或审计意见。在13号宿舍楼建设、花房改造、花乡办公楼整租等决策论证及较大维修项目预算审查中，上述民主决策和民主监督机制，都发挥了积极作用。

3. 贯彻国家和集团公司安全生产要求，制定印发了《公司系统安全生产工作暂行规定》、《公司总部安全生产组织工作实施办法》，在公司系统和公司总部开展了一系列安全生产月活动，制定了公司应急预案，开展了消防知识讲座、消防演练和安全生产检查，除西安问题外，基本保障了公司安全生产。

4. 在原有一系列规章制度基础上，2004年以来又进一步制定了《公司责任追究及违规行为处理办法》、《岗位标兵评选办法》、《客户信用及风险管理办法》、《客户投诉管理办法》、《实物资产管理办法》等，进一步完善了公司规章体系。

5. 实施职工质询制度，加强了公司领导与职工的直接沟通。通过质询会、座谈会听取职工意见和向职工代表报告工作，使公司领导更加了解下情，也使一线职工对公司经营工作情况和职工关心的事项，有了更好的理解，促进了企业内部的和谐与稳定。

6. 2006年成立了商业贿赂专项治理工作领导小组，按计划较好完成了专项治理相关工作。根据集团公司要求和部署，开展了以财务管理为中心的综合大检查，认真进行了相关综合整改工作。

（八）认真落实集团公司各项决策，企业改革稳定工作局面来之不易

1. 坚决服从集团公司关于将我苏浙公司收归集团控股管理的决定。苏浙公司是我公司所属龙头骨干企业，2005年实现销售额超过5亿元，占我公司销售额的半壁江山；2005年上交总公司管理费100万元，占总额的三分之一。划转苏浙公司对我公司总体实力、企业形象和职工心理均产生很大影响。但我们服从集团公司的最终决定，认真配合做好相关调整工作和公司系统内部思想工作，为集团公司决策顺利实施做出了努力。

2. 主动与集团开发公司合作，间接为集团做贡献。2003年，集团公司批准我所属西南公司改革调整方案，用盘活仓库区土地收入偿还银行债务、分流安置职工。2004年，在我公司急需数千万元资金又无力自主开发地产的情况下，我们主动将该地块以包干运作的方式交由集团开发公司开发运作，既很好地保障了西南公司改制改革顺利推进，使我公司受益，也使开发利润（超亿元）留在了集团公司内部。此后，针对地价上涨较快、原企业职工中出现不良倾向的情况，我们又实事求是、尊重历史，深入一线做工作，较好地保障了该地产开发项目顺利进行。

3. 在集团公司决定三大贸易公司党组织均由党组改为党委建制，公司面临诸多思想顾虑的情况下，我们率先上报、完成了该项工作，受到上级的好评。集团公司两次开展清产核资，我公司都及时全面完成各项工作任务，受到集团公司表彰。

4. 坚决执行集团公司关于改制改革的部署与安排。多年来，根据物资公司实际，我们在公司系统内不断进行企业改制改革和加快发展的教育。根据集团公司要求，继2003年上报企业主辅分离改制方案（因集团未批复而中止）后，我们于2004年又上报了骨干企业改制和结构调整方案；2006年上报了整合资源发展物流方案；按集团公司要求2006年及时上报了“一人有限公司”改制方案，完成了职工董事、监事选举上报工作（上述各次改制方案，均系按照集团公司工作部署进行，也均因集团领导及思路变更而中止）。

5. 做好退出类企业后续工作和企业稳定工作。各退出类企业均有各自特殊遗留问题需要处理。三年来，我们妥善处理了深圳公司实施破产中遇到的问题，安徽公司遗留的税务问题，津蓟、厦门等其他退出类企业陆续出现的一些问题，较好地保障了企业稳定和社会安定。

2004年，中南公司正式签订兼并协议书、办理企业移交手续后，从法律的角度讲该企业已经退出。2006年，当我们得知因兼并方将对有关资产进行处置，进而引发职工队伍不稳定情况后，我直接带队到武汉，连续召开座谈会，听取内退职工、离休老干部、退休职工和在岗人员意见；与兼并方共同分析问题的症结所在，研究改进措施；坚定改制改革的大方向，坚持善待职工、善待干部、善待老同志等“三善待”原则，保证了该企业兼并改制大局的基本稳定。

（九）加强公司总部建设，物资公司的根基更加巩固

1. 加强对经营创效和地产开发工作的组织领导，保证经营收入增长和公司稳定发展。从2004年开始，从我本人做起，公司领导的主要精力放到谋发展上来。按照公司“两物一贸”主营业务发展要求，我明确几位领导分别负责抓一个方面的经营业务工作。三年来，公司本部商贸销售收入和经营成果逐年增长，物流业务得到发展，物业收入保持稳定增长，两个开发项目获得规划立项，花乡土地证办理也进入最后阶段；物资公司总部“两物一贸”主营业务发展格局初见端倪。

2. 果敢推进内部市场化改革，较好地完成了公司内部市场化改革各项工作。通过定岗定编、竞聘上岗，精干了总部管理层次、组织机构和职工队伍：原有10多个部门精简为三大职能性机构、三大事业部和一个后勤服务中心；在岗职工由124人精简到101人，精简19.4%；中层干部由35人精简至24人，精简31%；其中职能性部门人员（含公司系统运营管理人员）由39人精减至28人。同时对总部考核与用人机制、分配机制、政策机制等进行配套改革，对职工观念的转变，对促进商贸、物流、物产三大事业部向利润中心方向发展，具有深远影响。2005年，又启动了对所属企业领导班子建设管理的市场化改革工作，取得初步成果。

3. 积极做好公司总部资产清理工作。近三年，解决了遗留多年的绥芬河房产问题（收回资金10多万元）；专门组织力量对阜新100多万元历史性应收账款进行现场催账和内部结案；通过最高法院直接干预收回长沙770厂部分历史欠款；文录公司逾期账款（约100万元）也已于2006年全部回收。目前，公司总部历史性债权均得到较好处置，各种历史遗留问题都已得到妥善解决。

4. 注重企业文化建设，开展和谐服务型企业建设工作。2005年9月底，我接到公司总部东区仓储客户一封电子邮件，反映公司基层服务问题。面对企业已经转向市场而职工思想观念相对滞后、服务意识淡薄和工作效率低下的情况，我抓住机遇，从2005年底开始，直接组织公司总部广泛开展了“增强服务意识、提高工作效率”的大讨论，印发了《关于建设和谐服务型企业若干问题的决定》，启动了全面建设和谐服务型企业的相关工作。先后组织制定了《员工行为准则》、《员工行为规范》和各机构《服务公约》，开展了企业口号征集和员工培训。这项工作得到干部职工的普遍认同和积极参与，对改善公司总部工作状况、提高服务水平具有重要影响。

5. 关心职工利益，做好离退休人员稳定工作。在公司总部经营状况不断好转、经

济效益不断提高的情况下，每年都适当提高职工档案工资或岗位津贴；在2004年集资完成一幢5 000多平方米职工宿舍楼后，为解决职工住房困难，继续筹划、加紧筹建新的宿舍楼；2005年，在“先进性教育”活动中，加快解决了六里桥职工宿舍暖气改造等职工关心的问题；参照信息产业部的做法，在前两年部分发放补贴基础上，从2006年起每月纳入退休金全额（300元）发放了离退休人员专项补贴；2006年，我还亲自主持研究解决了遗留许多年的职工反映强烈的“合住间”问题。目前公司总部在职职工和离退休老同志思想稳定，满意程度较高。

（十）遵守国家财经法规和廉政建设规定情况良好

1. 从公司层面上讲，我们十分注意遵守国家法律法规，执行集团公司政策要求，加强领导班子廉政建设。2004年实行党政分设后，党建工作和纪检监察工作进一步加强；各项规章制度更加完善，各项教育监管措施更加规范；总公司每年都与各企业签订廉政建设责任书和安全生产责任书，并注重对干部的日常廉政教育与考察。公司遵纪守法和干部廉政状况总体良好。

（1）认真执行各项财经政策、上级有关规定和财务制度，财务收支管理和财务决算合规性程度明显提高。在原决算审计中常出现较多“保留意见”的情况下，经过努力，2005年以后企业财务决算没有再出现保留意见。

（2）严格遵守集团公司关于企业改制过程中的纪律要求。在集团公司推进企业改制的文件下发后，我公司按集团要求没有再出台重要经济政策，没有变更、增加重要人事聘任，公司所有重要事项都事先报告集团公司审批、认可。

（3）按照相关规定，企业“三重一大”需要提交党政联席会研究决定的事项，一般均按规定事先上会；来不及召开党政联席会的，也都在事先与京外领导进行必要沟通后，通过公司总经理办公会进行审议，集体决定。

（4）在公司资金调动与运作、经营管理和财务管理等各方面，我本人及领导班子成员，能够自觉执行各项财经法规和公司规定，不搞违规操作，不谋个人私利；公司领导和职能部门开支每年都按计划指标和财务管理规定执行。

（5）几年来，两级领导班子没有出现经济问题，没有明显的不良反映。

2. 作为总经理，我本人能够自觉遵章守纪，依法办事，严于自律。

（1）严格遵守集团公司对企业经营者工资奖金有关规定，没有从企业额外拿取任

何奖金补贴。2004年刚实行年薪制时，考虑到公司困难，我和党委书记的工资在集团核定基薪基础上还主动下浮了10%。

（2）发生问题和损失时，主动担责，自我追究。2005年公司总部出现拆房损失，我本人主动自罚：扣发当年全部奖金，2006年工资在集团核定基薪基础上下浮10%，以示担责；“12·20火灾”发生后，我在现场处理灾情回京后，即向上级提交火灾情况报告，主动承担作为上级单位的领导责任。

（3）在重大利益面前，能以公司大局为重。在公司总部2004年集资建房时，考虑到公司领导基本上都能拿到房子（将对拿不到房子的大多数职工带来不利影响），为了保证该工作平稳推进，作为总经理，我主动放弃参与此次集资建房。

三、存在的主要问题与当前公司主要工作任务

（一）“12·20”西安仓库失火结束了物资公司无安全事故的历史，公司安全管理工作需要进一步加强。

2006年12月20日，公司所属中电物流有限公司西北分公司发生火灾（火灾直接损失额约600万元，因有财产保险企业实际损失不大）。尽管火灾原因复杂且至今不明，但它反映出所属中电物流公司存在安全危机意识淡薄、安全责任不落实、安全管理工作不到位等问题。这一火灾事故，给快速发展的集团公司造成不良影响。对此我深感愧疚和自责！

痛定思痛，分析有些企业存在安全隐患的深层次原因，主要有以下几方面：一是有的长期亏损、经营困难，企业领导的工作精力集中在解决经营问题和处理历史遗留问题上，干部职工的安全意识相对淡薄；二是为顺应市场竞争和创效需要，一些企业仓储经营方式发生了许多变革，引入了多种成分客户，使得安全隐患大为增加，而企业安全工作却未能适应这种变革，没能跟上形势要求；三是一些企业由于经济困难安全投入不足，缺乏技防手段。

事故发生后的第一时间，我迅速赶到现场在一线组织救灾和安全整改工作；集团公司领导也及时赶到现场，给予有力帮助。从2006年末至今三个多月的时间里，在安全整改方面我们做了很多工作，包括开展事故调查和安全整改工作督导；以“12·20火灾”为反面教材加强全系统安全教育；公司领导分别带队到各公司进行全面安全生

产大检查等。认真抓好2007年“安全管理年”各项工作，努力实现公司安全生产状况根本好转，全面提高公司风险管理水平，是公司上下近阶段的重要任务。

（二）物流业务发展遭遇挫折，引进物流人才、加快物流主业建设与发展是当务之急。

近两年，我们为了发展物流业务采取了多种措施，但由于各种原因，公司系统两个较好的物流业务骨干在2006年先后流失了；公司系统物流资源集约化经营，也因各种原因不得不于2007年初正式停止实施；“12·20火灾”不仅造成物流资产损失，而且对公司物流发展带来不利影响。当前，坚持物流发展的方向不应改变，搞好物流主业的信心不能动摇；关键是要着力引进物流专业领导人才和业务骨干人才，深刻把握物资公司实际和集团发展要求，制订物流发展规划纲要和年度经营计划，选择好经营模式，加快实现对外联合与合作，努力提高物流业务经营水平和经济效益。

（三）人才匮乏严重、对外合作甚微，解决人才和对外合作问题，是公司获得新生和谋求持久生存与快速发展的关键所在。

现在公司最严重的问题是人才匮乏问题。无论是企业领导人才、管理骨干还是业务经营、市场开发人才，与公司发展要求比都普遍稀缺。企业领导班子后继乏人，中层干部青黄不接，职工队伍老化严重（平均年龄已经超过47周岁）。这就使得我们的市场开发、企业发展严重缺乏人才基础与活力，甚至成为无本之木、无源之水。从总体上讲，我们现在这支队伍，由于具有较好的政治素质和奉献精神，能够较好地打赢扭亏攻坚战，但要全面打赢市场攻坚战与加速发展的战役，要把物资公司领入快速发展的轨道，突显力不从心。近阶段，要把人才工作，把人力资源开发和干部职工培训教育工作，把加强领导班子建设和骨干团队建设问题，作为重中之重的突出重要工作规划好，抓紧落实好。

要努力实现对外合作。敞开心扉、打开大门，走出去、引进来，与CEC内外部企业从业务到资本全方位考虑联合、合作，甚至进行适当方式的整合重组。只有坚持“以人为本、联合创新”，物资公司才能超越自身条件实现快速发展。

解决好“人才”与“对外合作”问题，是物资公司实现快速发展的两把金钥匙。

（四）公司其他基础性问题依然存在，需要经过一定时期的艰苦努力逐步解决。

虽然物资公司经过多年努力走出了困境，逐步进入资产状况良好时期，但除上述重要问题外，其他基础性问题也依然存在。一是公司盈利能力低，多数企业基本上处于收支平衡、略有盈余状态，经不起重大风险冲击，尚难以对国家、对集团做出更多贡献；二是可营运资产严重不足，流动资金匮乏，社会历史负担仍然很重；三是体制机制和员工思想观念仍很滞后，严重制约、影响公司改革与发展，公司全面风险管理体系尚未建立等。因此：

1. 要在统筹规划、制定公司新时期发展规划纲要的基础上，全面加强“两物一贸”主营业务建设。在努力扩大经营规模、防范经营风险的基础上，要争取取得较好经营效益，以全面提高公司盈利能力，确保企业可持续科学发展。

2. 按照公司规划发展要求，做好地产开发和土地征迁应对工作。当前主要是公司总部的物流综合楼及职工宿舍开发项目，东北公司的于洪区开发项目，西北公司紫薇工程建设，以及山东、云贵公司应对市政建设拆迁占地等工作，一定要全力抓紧抓好，尽快出成果见成效。运作好公司地产资源，是公司自我发展的基础和动力所在。

3. 要抓好资金融通和资产运作。资金和人才是公司发展的瓶颈，也是发动机。资金匮乏问题，一方面要借助外力（包括对外合作和争取集团的支持），另一方面，要眼睛向内，挖掘内部资产潜能，有计划地盘活部分存量资产，以解公司加快发展和地产开发对资金需求的燃眉之急（虽然难度极大，仍需全力而为）。

4. 要继续做好有关债务重组和退出类企业清理工作。抓紧解决西北公司对外担保问题和华北公司的逾期借款等历史性债务问题。对退出类企业现状进行分析，分类做好遗留问题处理、公司清理注销等工作。目前正常运营的企业同样需要进一步做好内部调整和冗员分流安置、企业减负工作。

5.要继续深化企业改革与结构调整，加强制度建设和党风廉政建设。继续深化和谐服务型企业建设工作，增强职工队伍凝聚力。全面加强风险管理工作，确保企业健康、稳定、快速发展。

回顾我担任总经理七年来的情况，我认为公司系统两级班子成员大多事业心强、工作尽心尽力，各企业主要领导忍辱负重、甘于奉献，两级领导班子为公司扭亏脱困、改革发展发挥了核心作用。我对两级班子成员的工作状况和所做的努力，是基本

满意的。多年以来，公司系统中层干部、广大职工积极支持我们的工作，在各自的岗位上辛勤努力，为公司建设发展付出了艰辛，做出了贡献。在此，我对公司两级班子成员、对公司系统中层干部和广大职工，表示衷心的感谢！

多年以来，我们的工作得到集团公司的关心和大力支持。集团公司领导和各主管部门领导多次到公司具体指导工作，在资产重组、债务处理、改制改革和发生事故等关键时刻，更是给予我们有力的支持与帮助。在此，谨对集团公司特别表示感谢！

以上是我的述职报告，不当之处，请领导和同志们批评指正。



1 在物资总公司总部职能部门中层干部会议上的讲话

2000 年 3 月 27 日

在总部职能部门中层干部会议上的讲话（摘要）

今天召开总部职能部门中层干部会，主要目的在于调整中干精神状态，振奋精神，提高工作责任心和紧迫感，明确工作任务和主要目标，明确基本工作要求和工作方法，确保尽快把总部建成指挥中心、决策中心和业务策划中心。为此，着重讲以下几个问题。

一、总部职能部门中层干部在公司的定位

目前公司面临巨大困难，要使公司走出困境，必须实施全方位的战略性调整。实施战略性调整责任重大，任务艰巨，仅靠领导班子是不够的，必须有坚强的领导班子和高效有力的指挥机关与工作机关。这个机关就是总部，其重要构成就是总部职能部门的各位中层干部。能否实现战略性调整和脱困解困，一个决定性因素就是总部各部门的工作状况和工作质量。总公司领导，加上总部中干和各地公司领导，这样一个群体，实际上就是物资公司的领导集团（班子是领导核心）。全体中层干部必须自觉地把

自己放在这样一个位置、一种角度和一种责任上来思考问题，投入工作。

二、关于公司三年基本任务和目标

新班子就职后三天内就调整了职能机构和负责人。这种调整不是简单地更换名称和撤并，而是实施公司战略性调整的第一步，也是实施战略性调整的基础与保证。所谓战略性调整，可以概括为“四个三”，即三个重组，三个调整，三个加强，三个转变。战略性调整的基本目标，也是最突出的目标，就是要在三年内使物资公司全面解困脱困。这种脱困不是报表上的，而是真正意义上的。具体讲，今年亏损要控制在1500万元内（含欠息），2001年要基本扭亏，2002年要实现当年利润100万元以上。这个目标虽高，但这是公司生存的需要，也是方方面面的要求。通过实施战略性调整，还要努力实现以下专项目标：第一，要在经营业务和资产运作上取得质的突破，建立坚实的公司收入载体——稳定的骨干创效业务和公司发展基础，建设好核心企业和骨干企业；第二，要在公司体制、机制上初步建立起符合现代企业制度要求的合理体制和有效机制；第三，要在人力资源上建立起良好的开发机制，聚集一大批有抱负、有思想、有事业心和责任感，有专业才能，脚踏实地的骨干人才；第四，要在公司经济状况好转和公司发展的同时，使职工收入有较大幅度的提高，在鼓励骨干人才多做突出贡献的基础上，大胆地使这些骨干人才先富起来。要完成这些任务实现上述目标，没有公司上下的共同努力是不行的，没有总部对自身职能、任务的调整，没有总部中干的团结奋斗是不可能的。

三、关于各部门基本职能和任务（具体内容略）

从总体上讲，各职能部门都有两条战线：对内，即内部管理；对外，即外部开发协作。过去，各部门对外开展工作不够，要调整加强。只有各部门对外工作加强了，具有了开放性，整个公司才具有了开放性。

各部门从现在起要根据以上要求着手编写本部门职能与职责，经过几上几下后，于四月底前完成。

四、关于工作要求与工作方法

（一）各部门必须解放思想，开阔思路，创造性开展工作。

在部门的职能范围内，要大胆工作，大胆构想，大胆创新，而不能墨守成规，按老套子办事，更不能事事请领导安排，等领导督促。每一个部门都是一条战线，就是一个战场。部门负责人就是指挥官，你不主动出击不积极组织战斗，实施正确的战略战术，就会带来失败。不进则退，无功就是过。工作没有主动性，没有创造性，满足于一般化，就不合格。

（二）要以高度的紧迫感、责任感和强烈的事业心去办每一件事，去做每一项工作，大大提高工作效率与工作质量。

物资公司面临生存危机，面临二次创业。许多问题迫在眉睫，时不我待，失机不再；许多工作拖不得，放不得；要只争朝夕，要不怕苦不怕累，连续奋战，全身心投入；要勇于承担责任，还要精心设计，精心施工，力争高质量、高水平完成每项工作。

（三）必须主动沟通、密切配合、相互支持，形成整体合力。

各部门之间、部门正副职之间、各部门与公司领导之间要互相尊重，互相支持。特别是各部门的请示汇报要注意以下几点：第一，职责范围内的事，要经过认真研究，拿出本部门的处理意见与建议，必要时提供几种处理方案，供领导定夺。第二，涉及几个部门的待处理事项，主办部门要主动会商有关部门，共同研究，拿出处理意见后再报领导；意见不一致时，可分别表述各自意见与理由，报领导决定。第三，各部门遇有请示汇报事项，应主动找分管领导；涉及两个以上分管领导分管范围的，应向各有关领导汇报，并在向后一位领导请示汇报时，要同时说明前一位领导的意见与看法，主动沟通情况，必要时直接报告公司主要领导，以便及时协调。部门之间、部门与领导之间，有矛盾有意见，一可以直接对话，二可以向上级领导反映。此外不得在其他场合表示不满，犯自由主义错误。这是一条工作纪律，要认真遵守和执行。

（四）坚持按章治企，提高部门工作的规范化程度。

第一，提高工作的计划性。各部门都要编制三年规划和2000年工作计划。这项工作要在五月底完成。以后每年都要编制年度工作计划，每月也要编制相应的月度计划。编制月度计划的目的，是为了使年度工作目标通过每月的工作步骤与措施得以落实。各部门的月度工作计划经分管领导审核后交由办公室汇总，与公司领导的重要工作安排一起印发执行。

第二，建立公司总部会议制度（略）。各部门负责人，对会议决议，不论是否赞成，都须认真贯彻执行。对决议的形成过程和形成中的不同意见，任何与会者不得在会外描述、传播或对会议决议发表不协调看法。否则不论是谁，均视为严重违纪，将酌情给予处分，直至取消参会资格。

第三，各部门对公司各类规章制度，必须全面熟知，认真贯彻执行。不允许只重视执行本部门起草或制定的规章，忽视其他规章的执行，一定要纠正有章不循、违章不纠的情况。

（五）必须提高部门领导水平，必须勤正廉洁。

部门负责人是公司领导集团成员，必须努力学习、善于学习，尽快全面提高自己的思想水平和工作能力、领导艺术，要挤出时间多看书、多学习，少聊天、少空谈，严禁在工作时间内去炒股票、打麻将、在计算机上玩游戏、在网上聊天或在电话里听音乐等。对部门负责人，一经发现在工作时间里有上述禁止行为的，一律撤职。如今是知识经济时代，科技发展一日千里，不论原有知识水平如何都要抓紧学习，充实、提高自己。人事处要尽快拿出职工培训计划，要把中干培养作为首要和重点工作。

我再次强调，在处理各项具体事务中，要坚持三原则：不忘记过去，但不纠缠于过去；珍惜现在，亦不受制于现状；着眼于未来，更要脚踏实地！

要坚持勤政廉政。要求职工做到的，自己首先做到；要求职工不做的，自己坚决不做。要在各项工作中注意克服个人主义、小集体主义，树立全局观念，服从公司发展大局。要把个人利益的增长寄托在公司解困脱困和公司发展上，摆放在公司合法合规的工作酬劳中，防止违法违规的问题发生。

全体中干都要执行三守则：坚定搞好公司的信念，不说不利于团结奋进的话；坚持走按章治企的路，不办有损公司利益的事；坚守党员干部的基本准则，不做让领导

和职工失望的人！

在勤政方面，要特别提倡和坚持“勤笔头”，随时把想到的事记下来，把要办的事记下来，把闪念间出现的思想火花、工作思路、办法、对策、对公司的意见与建议等都记下来，然后研究落实。从今天起，凡到我办公室谈工作的同志，凡参加各种会议的中干，必须带笔、本。

（六）要脚踏实地在公司形成求真务实的良好工作作风。

从今天起，凡是公司领导和上级（CEC）领导布置的事、安排的工作，必须要有回音。完成了，要报告；没完成，遇到困难和阻力，更要报告。凡领导要求立即办的事项，应该在当天办妥，最迟必须在两个工作日完成，并报告落实情况；凡要求抓紧研究、尽快办的事项，应当在最迟五个工作日内完成并报告落实情况；凡要求组织研究拿出意见的事项，最迟应在一个月内完成，并应每隔一周报告一次进展情况。

在处理部门之间、与上级或下级单位的工作关系中，都必须求真务实，体现总公司的良好形象和作风。荤话、套话少讲不讲，扯皮、拖拉的行为不要发生。特别是对下级单位要保持谦虚、谨慎、不骄不躁的作风；保持认真负责、雷厉风行的作风；保持尊重他人、为他人服务的作风，绝不可以对下属简单应付、粗疏处事！

五、关于职能部门领导的考核与奖罚

年末所有部门领导都将与公司职工一样实行定员定岗，考核竞聘上岗。各部门的考核，首先在于该部门职能任务完成情况，工作是否有显著进展。其次在于上述要求的落实与否。完成好、做得好的续聘，否则换岗。做出突出成绩的将动用总经理奖励基金给予奖励。各职能部门对公司生存与发展做出突出贡献的，包括在公司扭亏减亏、企业整合、资产重组、物产开发、招商引资、债务重组、减少损失等方面取得重大突破或重大成就的负责人（包括公司领导）将给予重奖（对此，人事部门要组织研究，提出具体奖励办法）。

六、关于各部门当前紧要工作（具体内容略）

当前公司各项调整部署工作刚刚展开，公司领导头绪很多，各部门要自主展开本部门的工作，多想多干。特别要注意加强部门内部管理，加强职工教育，振奋精神，鼓舞士气，调整职工心态与精神状态，适应于当前公司形势与调整改革的要求。

同志们，我们的任务很繁重、时间很紧迫，更具挑战性，但同时也很光荣，是历史的使命。让我们同心协力，为了物资公司的扭亏解困，为了公司的希望和未来而努力奋斗！

2 在物资公司系统规模经营、物流物业经营暨扭亏增盈工作会议上的讲话

2000 年 6 月 20 日

在物资公司系统规模经营、物流物业经营暨扭亏增盈工作会议上的讲话

同志们：

总公司经过认真研究，决定于2000年6月20日至23日组织召开CEMC规模经营、物流物业经营暨扭亏增盈工作会议。今天的会上，洪增高同志将就公司系统头五个月的扭亏增盈工作情况作分析报告，集团公司苏副总和市场部潘总还将作指示。我先讲三个问题。

第一个问题：关于这次会议的安排与要求

（一）这次会议是一次“三会合一”的会议。三个会是：研究扩大市场、推进规模经营的会；研究开拓物流业务、总结物业经营情况的会；分析公司系统扭亏增盈工作情况，研究进一步做好扭亏增盈工作的会。

参加这次会议的有总公司推进规模经营指导小组、总公司推进物流配送业务指导小组、总公司扭亏增盈工作领导小组全体成员，有主抓物资经营业务的企业领导和经

营部门领导，有主抓物业经营业务的企业领导和仓储部门领导，还有专门研究实施智能电话预警机系统营销业务的代表。总公司领导和有关部门领导，包括工贸公司、京都物业公司和连云港公司领导也到会。除厦门公司、珠海公司、深圳公司、海南公司和海南房地产等公司未安排参会外，其他全资公司共41位代表到会，控股公司（万通公司）有两位代表参会，加上公司总部人员共计到会55人。

（二）这次会议是一次内容比较充实的会议。会议安排了三条主线五项内容。三条主线就是上述“三个会”，包括三条主线在内的“五项内容”如下。

1. 总公司推进规模经营指导小组召开第一次工作会议，组织研究开发市场、扩大经营，推进规模经营的思路、办法与措施，具体研究公司系统塑料、钢材和进出口业务如何发挥商业网络作用，形成规模效益等问题。这方面会议内容将由规模经营指导小组组长洪增高同志负责组织实施。

2. 总公司推进物流配送业务指导小组召开第一次工作会议，组织物流业务知识培训和讲座（邀请国家经贸委有关部门领导和北京工商大学教授讲课），具体研究推进物流业务的思路、办法与措施，研究利用CEMC商业网络支持配合万通国际物流有限公司开展国内配送业务的合作意见与办法。这方面会议内容，将由物流业务指导小组组长李金城同志负责组织实施。

3. 召开第一次物业经营工作会议，总结交流公司系统物业经营工作情况，研究物业经营如何转变经营模式、提高经营绩效、发展物流配送业务的思路、办法与措施。会议期间，将有7个公司书面介绍单位物业经营工作情况和工作经验。这方面会议内容，也由物流业务指导小组组长李金城同志组织实施。

4. 总公司扭亏增盈工作领导小组召开第一次工作会议，组织分析公司系统今年头五个月的经济指标完成情况，研究下半年扭亏增盈工作形势及具体对策措施，以保障和促进今年经济工作任务完成。这方面会议内容，将由扭亏领导小组组长我和洪增高同志组织实施。

5. 研究高科技产品“智能电话预警机系统”营销问题，研究营销网络、营销策略和实施办法。会议期间，将邀请该产品开发商——西安三鑫集团、生产商——景德镇开门子集团领导介绍情况，主持产品性能现场演示。这方面会议内容，将由规模经营指导小组副组长穆国强同志负责组织实施。

（三）这次会议是紧紧围绕CEMC扭亏脱困中心任务，具体组织实施战略性调整

措施的会议。上述各项会议内容都属于CEMC战略性调整具体内容，是实施战略性调整、保障和促进扭亏脱困目标实现的具体措施。落实好会议计划，对实现扭亏脱困目标具有重要意义。因此要求如下。

1. 各领导小组成员和各专题会议负责人，要精心组织，认真负责，确保会议按计划顺利进行，确保会议达到预期目标。

2. 全体与会人员，都要以认真务实的态度，倾心投入会议议题，按会议要求和会议计划开好会，研究好问题，支持帮助会议组织者实现会议目标。

3. 在讨论研究过程中，要坚持贯彻求真务实原则，力求使各议题更直接、更深入、更全面解决CEM C面临的市场问题、效益问题和经营机制体制问题。要以解决“实际层面问题、实际运作问题”为出发点和着眼点，务使推进两项经营业务，提高物资与物业经营效益和扭亏增盈工作收到实际成效。

4.“ 预警机”营销业务是CEMC经营业务上的重大新举措，是CEMC走向开放、与系统外企业全面合作的一项重大实践，是总公司服务于高科技产品的市场战略的具体体现，对于CEM C探索突破原有经营格局、探寻新的经营模式和新的效益增长点，均具有异乎寻常的重要意义。因此，各公司领导和预警机专项代表，要给予高度重视。

第二个问题：关于总公司本部近三个月主要工作情况

为使与参会代表了解公司总部及公司系统全局性工作情况，借这次会议机会，向大家简要报告一下总部有关工作情况。

总公司新班子自今年3月8日就任以来，肩负集团公司领导和公司职工重托，在这三个多月的时间里，主要做了两个方面的工作：一方面工作是理清公司生存发展思路，统一思想。通过对CEMC面临形势的分析把握，通过对CEMC现实状况的分析把握，明确了CEMC企业定位、发展方向和发展重点；确定了CEMC近阶段的战略目标和中心任务——三年扭亏脱困；制定了CEMC战略性调整措施——“四个三”即三重组，三调整、三加强、三转变，进而更加坚定了搞好CEMC的信心与决心。另一方面，新班子以良好的精神状态，高效率、快节奏的工作和求真务实的作风，紧密围绕扭亏脱困中心任务，组织实施了一系列工作部署，使“四个三”的战略调整态势初露端倪。实施展开的主要工作内容如下。

（一）加强了规划计划工作和制度建设，促进了总部管理模式转变。

三个多月时间里，总公司组织编制了CEMC整体发展规划和“十五”规划，编报了《总公司三年经济工作计划》，还组织全资公司及总部各部门编制了2000年、2001年两年发展计划和两年工作计划，使公司整体工作目标比较明确、思路比较清晰、任务清晰具体。已经研究出台了《总公司会议制度》，对总公司党组会、总经理办公会等重要会议议题、程序、决议执行等问题都作出系统的明确的规定，有利于民主集中制和集体决策机制形成。针对公司系统公文处理方面的问题，制订出台了《总公司公文处理办法》。为了规范公司工作秩序，已经研究即将出台《总公司工作制度》、《总公司考勤管理办法》。不到四个月的时间里，总公司先后召开两次全体系统性工作会议，召开总经理办公会议、党组会、党政联席会议共计20多次，都做到了会前有计划、准备充分，会后有文件纪要和检查落实，共研究60多项议题，均做到议之有决、决之有行、行之有果。

（二）加强了总部组织人事管理，促进了总部作用发挥。

总公司新班子就任后很快重组了总部职能机构和职能任务分配，全面调整了总部机构设置，重新聘任了中层干部。已召开两次中干专题会，对总部职能部门建设和中干队伍建设提出了一系列发展计划和工作要求。根据CEMC发展计划和总部作为决策中心、指挥中心及业务策划中心的需要，包括六大职能机构、12个工作部门的《总公司各部门职能职责》已经编制印发。总公司职能部门不仅在设置上做了较大调整，在部门职能构成设计和工作重心、工作方向上都做出了重大调整，充分体现了CEMC战略性调整工作思路。

三个多月的时间里，总部重新研究出台了《总公司目标管理考核办法》，规定考核采用无记名打分制，打分结果与部门职工岗位津贴、效益工资挂钩。还组织实施了总公司事业工资改企业的工资改革，对公司系统下发了《工资改革指导意见》，制定出台了《总部职工岗位系数确定办法》、《总部职工效益工资基数确定办法》等配套政策措施。并即将研究出台《总部职工全员考核测评办法》，测评结果将与职工岗位系数的调整挂钩。

调整以后的总部职能部门，总体上看工作状态有明显改观，工作负荷大多比较饱满，工作作风有一定转变。各部门负责人即总部中干的精神状态较好，工作热情较高，多数同志能够很快适应新形势要求，认真负责地履行职责。

（三）加强了党建和党风廉政建设、促进了班子建设。

总公司党组根据公司系统党的工作实际和加强党建工作的需要，确定了“加强党组对公司系统党的工作组织指导力度，积极推进公司系统党建工作”的指导思想和工作原则。在此基础上，制定出台了《总公司关于加强党建和思想政治工作的原则意见》，印发了党组负责人《关于围绕扭亏脱困中心任务，全面加强党建工作和思想政治工作的讲话》，制定出台了《总公司党风廉政建设责任制实施办法》，印发了关于进一步加强党风廉政建设的通知。为了促进各公司党组织发挥战斗堡垒作用、党员发挥先锋模范作用，总公司党组制定出台了《公司系统党组织和党员“争先创优”活动实施办法》，决定在全系统开展评选先进党组织和优秀党员活动，以发挥典型示范作用，促进党建工作。

最近，为了学习贯彻好江泽民同志“三个代表”重要思想，党组已印发《关于认真学习贯彻“三个代表”重要思想的通知》，要求全系统结合扭亏脱困实际，认真组织好学习贯彻。与此同时，为了完善党的办事机构，党组决定总公司设立党组办公室（与人事部合署办公），并将原合并在机关事务处中的机关党委办事机构独立设置为机关党委办公室。

三个月来，为了加强全资公司领导班子建设和扭亏工作，总公司已全面调整加强了北京公司领导班子和闽赣公司领导班子，充实加强了东北公司领导班子和万通公司中中方领导力量。总公司领导班子自身建设也得到加强，正在努力实践着自己的“约法三章”。

（四）制定了经济指标和经济政策，促进扭亏增盈。

为了完成好集团公司下达的经济工作任务，根据CEMC扭亏脱困要求，总公司重新成立了“扭亏增盈领导小组”。该小组由公司主要领导任组长，且首次将所属重点扭亏增盈企业领导纳入领导小组。在此基础上，下达了《各地公司和直接考核公司2000年计划指标与考核办法》。为了确保计划落实，促进各项经济工作开展，总公司还制定出台了《企业经营者经济责任考核奖罚办法》、《总公司特殊贡献奖奖励办法》。

为了加强公司总部的增收节支工作，总公司制定“公司总部2000年财务预算”，出台了《公司总部费用管理控制办法》。总公司领导专门召开总部经营工作办公会，专题研究中电工贸、京都物业和连云港公司的经营工作。为了节支，总公司办公会议决定，按照国家规定的职工福利费计提比例和计提额度，加强对职工福利费和职工医药

费管理，在公司经济困难情况下，今年压缩职工福利费开支计划达三成以上。经过有关领导和职工的努力，总部经营机构中电工贸公司和京都物业公司，以及连云港中电公司经营形势都有好转。

（五）抓规模经营、新经营品种开发和物流业务开发，促进CEMC业务重组。

为此，总公司先后成立了总公司推进规模经营业务指导小组和总公司推进物流配送业务指导小组，两小组均由总公司有关领导任组长，并将有关的所属公司领导纳入了指挥小组，初步草拟了《总公司推进规模经营指导意见》、《总公司推进物流配送业务指导意见》，这次又为此组织了公司系统的两个专题工作会议，准备就推动这两个方面的业务开发做一些实实在在的努力。

为了实现物流业务有所突破，总公司在这次会议之前已突出抓了与万通国际物流有限公司的合作问题磋商，作为万通公司董事长的李金城同志已在董事会、投资方会等多种场合与有关各方（包括即将取代日本扇兴公司进入万通公司的香港嘉里物流公司）和万通公司经营班子讨论加强合作问题。我本人也在本月上旬到万通公司与其总经理商谈了此事，总公司市场网络处已与万通公司草拟了原则合作协议，这次会议将进一步讨论具体合作问题。我个人认为CEMC的物流业务要首先从这里突破，而万通公司若不能很好利用CEMC商业网络，CEMC若不能很好利用万通优势发展物流业务，都将是一个重大损失。

为了实现CEMC经营品种、经营模式的突破，为了在服务于高科技产品中求得更为广阔的发展空间，为使CEMC 各单位在一个全新的平台上，从很高的起点上实施规模化经营，总公司新的领导班子在十分繁忙的工作中，对老班子接洽的智能电话预警机系统一直给予高度重视。在三个多月时间里，我和穆国强同志专程到西安开发商开发基地、景德镇生产商生产基地参观考察，与景德镇市委书记、市长一起参加投产仪式，又专程到南京与开发商、生产商及南京地区经销商洽谈，商讨市场营销问题。总公司办公会议两度研究审议了该经销项目，决定全面组织专门经销网络推出销售该产品，志在必得。最近，总公司已与作为总代理商的西安修门子科技贸易有限公司签订了地区经销协议，取得19个省市的经销专营权。这次会议将就全面实施该产品营销问题进行一系列讨论，会后将很快展开销售业务。

（六）抓案件处理和投资管理，促进债务重组和资产重组。

为此，总公司成立了债务及资产重组领导小组，由总公司领导、有关企业领导和

总部有关部门负责人组成。该小组近期将就公司系统的债务及资产重组问题展开专项研究。威胁总公司的华东苯乙烯案，在过去几年有关领导努力基础上，在集团公司领导和CEC财务部等部门的大力支持下，经过朱志秋同志与华东公司领导的共同努力，已使该案有关债务重组协议逐步接近落实。上海“大柏树”已抵押的房产正在进行置换，为此，总公司在资金十分匮乏的情况下，硬是又抽出100万元借给原电子部“沪办”用于启动抵押置换手续。厦门公司借款担保案，在总公司和厦门公司的共同努力下，已经开始出现转机，厦门中行、工行已向上级申请将贷款剥离到金融资产管理公司，农行也在做类似努力。公司系统其他单位的国有银行的贷款剥离工作也有进展，其中西南公司经过较长时间努力，1 400多万元贷款已转到金融资产管理公司并已停息，中南、东北公司也已做了大量工作，有望获得成功。当然，贷款剥离，有望停息，但不等于债转股，更不等于免除债务。

几个月来，总公司加大了对投资项目的管理力度。首先，对万通公司连年亏损局面表示了严重关切。作为最大股东，我们提出了一系列加强管理的措施，调整了中方董事，还下决心把北京公司原总经理甘双全同志增派到了万通公司任常务副总。加上万通公司库房很快将投入使用，新的有实力的物流企业香港嘉里物流公司很快加盟于万通，相信万通公司亏损局面年内会有改观。海南房地产公司原是由总公司牵头几家地区公司参股，后又转到中南公司控股的公司系统的最大投资项目。为了加强管理，尽快盘活该项目资产，支持总公司解决有关债务问题，同时解决多年来因股权转移形成的几家公司与中南公司的内部债权债务问题，在苏浙公司、安徽公司、深圳公司、厦门公司和中南公司领导的支持配合下，总公司采取内部债务重组措施，已将海南房地产公司的投资集中到总公司（由李金城同志任董事长兼总经理）。为此，总公司又将闽赣公司原总经理曹正圃同志调任海南房地产公司副总，兼中电海南公司副总，负责两公司日常事务，为下一步该项资产运作奠定了基础。应当提及的是，中南公司和胡卫东等有关同志前些年为维护海南房地产公司资产安全、完善房地产手续，做了大量工作。

（七）抓企业改制与结构调整，促进机制转换。

为此，总公司成立了企业改制与结构调整领导小组，由总公司领导和主要职能部门领导组成。经过总公司办公会议和总公司党组会议认真研究，并经集团公司同意，印发了《关于推进企业改制与企业结构调整的若干意见》，提出了2000年改制试点，

2001年50%企业改制、2002年基本完成改制工作的三年工作目标和一系列改制思路和设想。为了鼓励招商引资、加速实现投资主体多元化，明确了招商引资奖励政策，制定出台了《特殊贡献奖奖励办法》。已确定云贵公司、宁波公司作为年内第一批整体改制试点单位（年内争取还有第二批），华东公司、安徽公司和中南公司的分离重组和部分改制的原则意见已经下达，这几个单位目前正抓紧组织方案论证和编制工作。深圳公司根据自身特殊情况，顺应绝大多数职工要求，已正式上报了破产申请。为此，总公司明确了深圳公司破产工作指导小组和联系人，并委派珠海公司总经理强小兵同志阶段性到深帮助杨世升总经理组织深圳公司进入破产程序。进入程序的前期准备工作正在进行中。

第三个问题：关于总公司下半年主要工作思路

为使各位领导了解总公司下半年工作部署，有利安排好自身工作，现将总公司下半年主要工作思路介绍如下。

（一）学习贯彻江泽民“三个代表”重要思想，更加坚定搞好CEMC的信念与决心；以搞好公司党员和干部队伍建设、搞好企业文化与企业精神建设、搞好以扭亏脱困为中心的企业经济建设的实际行动，来贯彻实践“三个代表”的思想内涵。这应是总公司党组、总公司党政班子下半年一切工作的灵魂。CEMC是CEC集团成员，集团公司已被国家列入中央直接管理的最核心的53家国有重点骨干企业之一。因此，我们更有责任、有义务在国企范围内带头学习贯彻好“三个代表”思想，以实际行动使“三个代表”思想落到实处。为此，下半年，在党组织建设和党员队伍建设方面，总公司将实施“争先创优”、“评先评优”活动；在领导班子建设方面，将研究班子结构调整优化计划，组织领导干部培训工作；在企业文化和企业精神建设方面，将组织征集、体现企业精神浓缩词活动，内部编辑出版《电子物资信息》，传播各方面信息；在经济工作方面，将努力抓好“四加一方针”和“二加三策略”的推进与落实。

四加一方针，就是四条工作主线，一个经济目标。四条工作主线是：（1）在经营规模领导指导小组的组织领导下，推进现有特色经营品种上规模，同时抓好高科技产品营销；（2）在仓储物流业务推进小组组织领导下，推进物流业务组织开发，以物流配送为导向加速传统物业（仓储）经营模式转换，提高物业经营效益，组织策划和实

施中电物资商业网络与万通国际物流有限公司的业务合作；（3）在债务与资产重组领导小组组织领导下，进一步推进公司系统的债务及资产重组工作；（4）在企业改制与结构调整领导小组组织领导下，推进公司系统的企业结构调整和机制转换工作。一个经济目标，就是扭亏脱困。就是在CEMC扭亏增盈领导小组组织领导下，通过四条工作主线以及其他增收节支工作的成果，来实现扭亏脱困这个总体目标，来完成我们肩负的历史使命。

二加三策略，就是在公司系统现有布局基础上，构架两个全新的经营平台。一是以营销“预警机”为契机，建立一个高科技产品营销网络；二是以与万通公司合作为契机，建立一个现代物流配送运营网络。为了构架这两个经营平台，必须建好三个支点：一是观念支点，要在公司系统各单位尤其是七大地区公司，求得认识上的统一；二是人才支点，两个平台的每个节点（地区公司）都要尽快遴选、造就若干名事业骨干；三是资金支点，要通过招商引资、内部组合融资，乃至包装上市等措施，筹措必要的运作资金。

（二）动员系统力量，突出抓好“智能电话预警机系统”的营销。总公司将成立科技产品营销部，同时在19个省区市范围设立16个地区分部。分部将设在各地公司办公区内，骨干工作人员从相关公司选聘；总公司按分部销售业绩的一定比例拨付地区公司管理费。各分部的主要任务，就是发展当地的分销商，建立当地销售网络和售后服务体系，同时直接开发集团用户。各分部所在地区公司，将享有分销商资格，主要任务是开发集团用户，发展零售商网络，也可以直接组织零售业务。

这项高科技产品的营销事关重大，总公司将投入相当精力去做（由穆国强副总全面负责组织实施），各地公司要全力做好组织落实工作。建议各地公司组织专门部门或指定专门人员负责该产品经销，经济政策和营销策略要到位。该产品属于高科技产品，在国内尚未见可比产品出现；由于社会治安问题突出，安防（技防）产品的市场空间是广大的，我们的经销业务实际上又属于全国总经销，具有垄断性，因此，该产品市场前景、经济效益都十分可观。更何况，该产品营销事关CEMC经营模式的转变和营销平台建设，不可不为之。

（三）积极推进债务与资产重组和企业结构调整工作。总公司将在适当的时候组织召开债务与资产重组和结构调整两个领导小组会议，就CEMC债务与资产重组和企业结构调整的思路方案，以及政策措施进行系统化研究，提出具体方案。各公司在这两方

面也要主动做好组织研究，主动提出相关方案，同时配合总公司做好全局性协调工作。

关于企业结构调整问题，新班子初步形成的总体思路是：对现有各企业实行分类指导，一企一策。原则上，对资不抵债、扭亏无望的，要创造条件进入破产程序和实施休克疗法（内部歇业）；对困难较大、包袱不太重的，要争取政策积极推行整体股份合作制改造；对危机严重、尚有生机的，要抢夺时机抓紧实施剥离重组；对资产及经营状况良好的几大公司，要抓紧研究优势互补整合上市。在此基础上，将专门研究专业化业务及资产重组和总部重组的问题。总之，就是要通过各种努力，盘活资产，激活机制，搞活企业。

在债务重组和结构调整这两方面尤其要加大企业开放力度。要组织力量做好招商引资，各公司都要加大这方面的社会工作力度。

（四）下半年启动人才结构调整工作，研究加强CEMC领导集团建设的措施与办法。对所有过去遗留的原企业领导干部的问题，都将很快组织处理，该追究责任的追究，该解脱的给予解脱。

（五）全面抓好扭亏增盈工作。确保各项经济指标全面完成，始终是总公司和各地公司一项中心任务。为此，总公司将继续研究采取多种措施途径，推进CEMC的扭亏增盈。各公司对此都要紧抓不懈，不管有多大困难，不管有什么情况，都要确保完成总公司、集团公司下达的经济工作任务。

同志们，我们肩负的任务很繁重，也很光荣。希望公司系统全体干部职工与我们一起，为CEMC扭亏脱困而不懈奋斗！希望全体与会人员与我们一起，为开好这次会，实现会议预期目标而共同努力！

3 抓住机遇，团结奋斗为物资公司总部壮大发展而努力

2000 年 9 月 30 日，在物资总公司总部整合重组总结大会上的讲话

抓住机遇，团结奋斗
为公司总部壮大发展而努力

根据总公司党组《关于对公司总部进行整合重组的决定》，自2000年9月19日开始，原公司总部、北京公司、中电工贸公司、京都物业公司以及鑫都中心的全体干部职工，在总公司党组的统一领导下，在公司总部整合重组领导小组的组织指挥下，按照总公司《公司总部整合重组工作实施方案》共同实施了“一体化”整合重组。到2000年9月29日为止，整合重组工作基本完成，新总部机构已经开始正常运转，原各单位所有干部职工都已进入新的总部工作岗位。今天，我们召开整合重组工作总结大会，标志着总部整合重组顺利完成！

下面我就总部整合重组的有关情况做简要总结，并就进一步加强公司总部建设和近期需要抓紧落实的几项工作讲几点意见。

第一个问题：公司总部整合重组工作回顾与总结

（一）公司总部整合重组工作简要回顾

总公司新领导班子早在2000年五六月间先后两次考虑过总部整合问题。6月20日，总公司在系统经营工作会议上安排下半年主要工作时，明确提出了要组织实施总部整合问题。7月19日，公司领导确定成立了总部整合重组“三人研究小组”，展开了整合重组前期研究和法律论证工作。8月19日起，在科技产品营销工作会议期间，公司领导召集有关人员对总部整合问题进行了系统化专项论证和集中研究，完成了整合思路和实施方案准备。

8月29日，总公司党组召开党政联席会议，专题、全面研究了总部整合重组问题以及总体实施方案，决定立即着手组织实施总部整合工作。同时，决定成立整合重组工作领导小组，下设综合、人事、财务、资产四个办公室。随后，整合领导小组及四个办公室的有关同志，按照党组决议，立即进行了一系列研究部署工作，制定了一整套数万字的工作计划，完成了新总部机构设置和干部职工调配预案，拟定了新总部运行有关事项的安排意见。

经过反复研究、充分准备，9月19日，总部整合重组工作正式启动。总公司党组成员分别与原北京公司、中电工贸公司、京都物业公司领导进行个别谈话，宣布党组关于总部整合的决定。紧接着党组又召开原总部机关党委、北京公司党委和工贸公司党委成员的会议，宣布整合决定，进行集体谈话；召开公司总部整合重组领导小组正式会议，具体部署整合工作展开事宜。进而召开原各单位党支部委员、工会委员会议，宣布党组决定，进行集体谈话；先后分别召开了原公司总部暨工贸公司、物业公司、连云港公司、富源公司中干会议和原北京公司中干会议，并进行集体谈话。总公司领导并且先后分别与几乎所有各单位中干进行了个别谈话。还先后召开了总公司和原北京公司老领导会议，分别召开了总公司和原北京公司离退休全体老同志会议，通报整合情况。

9月21日，总公司召开驻京各单位全体职工大会，正式宣布党组关于公司总部整合重组的决定，宣布新总部机构设置、干部聘任和职工聘用，新总部正式宣告成立。随

后展开了一系列内部调整、交接和人员就位工作。至9月29日，各项内部调整工作基本准备就绪，整合重组任务基本完成。

公司总部整合重组工作大体上可分为三个阶段。第一阶段为论证决策阶段，自2000年7月19日至2000年8月29日，历时40天；第二阶段，为策划准备阶段，自8月29日至9月19日，历时20天；第三阶段为实施执行阶段，自2000年9月19日至2000年9月29日，历时10天。

为了确保整合重组工作顺利实施，整合期间总公司先后召开4次党组会、办公会，4次领导班子碰头会，3次整合领导小组会议，各整合工作办公室也多次开会集体研究问题。总公司领导先后在不同层面、不同场合的8次会议上作动员讲话，个别谈话人数更多达近百人次。

公司总部整合重组工作，自始至终得到CEC的各位领导和集团机关的热情关注与有力支持。无论是7月至8月间分别向领导个别汇报，还是9月15日专题向CEC领导集体汇报，都得到充分肯定和有效指导。9月21日整合动员大会，人事部尹铁如总经理和企管部师卫国总经理到会指导；今天的总结大会，CEC苏副总又亲临视察，还将作指示，充分体现出集团公司对物资公司的关心、重视与支持。我谨代表公司领导和全体员工对CEC领导的关心支持表示衷心的感谢！

（二）公司总部整合重组顺利实施的主要原因分析

公司总部整合重组在牵涉面很宽、改革力度很大、工作难度很高的情况下，之所以能在很短时间内顺畅实施，其原因是多方面的。除了企业整合重组是国际国内经济发展的一个主旋律，是大势所趋，这样一些大环境因素作用之外，我们试分析还有以下主要内部原因。

1. 物资公司所有干部职工和老同志，都有加速物资公司改革步伐、搞好物资公司的强烈要求与愿望，都希望通过整合重组使自己所在的企业不断壮大和发展。可以说党和国家有关改革与发展的思想已深入人心。这是整合重组顺利完成的重要思想基础。

2. 物资公司驻京各单位全体干部职工和老同志，多年受党教育，具备很高的思想政治素质，在重大问题上能够以大局为重。尤其是原北京公司的干部职工和老同志，能够自觉服从大局需要，表现出更高的政治觉悟和高度的组织纪律性。这是整合重组顺利实施的群众基础。

3. 总公司党组和总公司领导班子，有搞好物资公司的坚定信念和坚强决心，有不怕困难、克服困难的勇气和力量。领导班子团结一致、协同努力，是这次整合重组能够果断决策、顺利实施的重要前提。

4. CEC领导集体的坚决支持和集团公司有关部门的有效指导，是这次整合重组顺利实施的重要保障。

5. 总部整合总体方案可行，有关问题处置原则合乎情理，公司总部新老机关各部门、整合领导小组及各办公室，认真负责、周密计划、细致工作，使整合重组工作有计划、有步骤、有条不紊展开，是整合重组工作顺利实施的重要保证。

6. 总部整合重组思想对头、方向明确，有利于促进总部功能建设、干部队伍建设和企业文化建设，有利于总部壮大与发展，有力保障干部职工和老同志的根本利益，可以说符合“三个代表”要求，因而得到干部职工和老同志的普遍认同、理解与支持。这是整合重组顺利实施的最根本原因。

总之，这次整合重组得到了原各单位干部职工和老同志的理解与支持，得到了原各单位、各部门的积极配合，得到了各位老领导的支持与帮助。我谨代表总公司领导班子对各位老领导、原各单位领导成员、全体干部职工和离退休老同志，表示衷心感谢和崇高的敬意！

（三）公司总部整合重组实践的两点证明和三点体会

1. 公司总部整合重组顺利实施至少有力证明了以下两个问题，它使我们领导班子做好今后工作更增添了信心，也给我们班子增加了为公司壮大与发展更需加倍努力的压力和动力。这两点证明了：（1）只要真正有利于公司整体利益和长远利益，有利于公司壮大与发展，再重大、再严峻的决策，都会得到干部职工和老同志的理解与谅解。（2）只有相信职工群众的政治觉悟，只要把事情的本来面目坦诚相告，就可以得到干部职工和老同志的认同与支持。

2. 公司总部整合重组顺利实施的实践，使我有三点感触颇深的体会。它应当成为我们班子今后实施重要决策的重要参照系。这三点体会是：（1）再科学、正确的决策，必须得到更普遍的认同，领导班子团结一致、群众拥护和上级支持是我们做好一切工作的基础与保证。（2）必须把正确决策的严肃性、坚定性与处理具体问题的严密性、稳定性结合起来，化复杂为简单、变阻力为动力，才能保障目的与结果的一致

性。（3）物资公司干部的政治素质是好的，职工的思想觉悟是高的，物资公司的老领导老同志不仅是公司历史的创造者，而且是公司走向未来的有力支持者，相信和依靠干部职工，就一定可以把公司的事情办好！

（四）整合重组后尚需尽快解决的若干问题和有关要求

公司总部整合重组虽然顺利实施，基本完成，但还有不少问题需要进一步研究解决，还将有不少新情况新困难需要我们去面对、去克服。目前，有以下几点需要引起重视并尽快解决。

1. 整合重组基本就绪不等于没有实际问题。实现“一体化”以后的新总部，人员来自各方面，业务构成也有很大变化，办公区域明显扩大，部分同志岗位发生重大变换等。对这种变换、变化和位移，可能带来的不协调、不适应，全体干部职工都要给予重视，各级领导更要加倍关注。同事间要主动磨合、自觉协调；各部门要针对新总部实际综合考虑历史情况，抓紧研究调整措施，制定具体工作规则，在尽可能短的时间里，努力做到不仅形合，而且神合，坚决防止形合神离。

2. 整合工作得到广大干部职工和老同志理解与支持，不等于没有思想问题，职工群众思想政治工作不可以停止或松懈。整合重组毕竟是一次重大变革，对原北京公司的同志尤其如此。更何况整合重组总要或多或少影响一部分同志的个人利益。因此，各级党组织、各级领导、各部门都要继续深入做好职工思想工作，进一步把干部职工的思想统一到党组决定上来，要努力使每一位职工真正心情愉悦地进入新总部，真正从内心里拥护整合决定。只有这样，新总部才能有新面貌，才有战斗力，也才能真正实现整合目的。

3. 整合重组实现了机构人员和运营体系的一体化，不等于什么问题都迎刃而解了。机构、人员一体化与原单位经济政策年底前不变的问题，很具体、很复杂，各有关部门要尽快拿出具体解决方案，确保经济政策平稳过渡和有效衔接。行政管理体系一体化了，原党务工作体系，共青团、工会工作体系，也要一体化，相应作调整。对此，相关党委和党群工作部，要尽快拿出方案，报批后尽快组织调整。

4. 整合重组实现了人、财、物运作上的一体化，原各单位的企业法人尚存在，对新总部的实际运作会带来一些影响，会对职能部门的工作增添困难与矛盾。有关部门要积极组织原有单位财务资产清理，研究牌子撤销相关问题；提出具体实施意见，尽

快创造条件逐个撤销原有企业法人，或将其做其他特殊处理，使之与新总部的运作完全脱钩。

第二个问题：抓住机遇团结奋斗，进一步加强总部建设

（一）建设好公司总部责任重大，公司总部任重道远

1. 总公司党组、总公司新领导班子自2000年3月份上任以来，决心用三年时间实现CEMC的整体扭亏脱困；用两个三年左右的时间，形成CEMC的核心竞争力，使物资公司得到重建与新生，步入健康发展轨道。为此，我们组织制定了公司“十五”发展规划和“三重组、三调整、三加强、三转变”的“四个三”战略性保障措施。同时，制定了“四加一”经济工作方针，实施了加速企业发展的“二加三”战略。要实现CEMC扭亏脱困，必须抓好“四加一方针”的落实；要实现CEMC持久发展，必须抓好“二加三”战略的实现；要达到“十五”规划和公司总体规划目标，必须全面抓好“四个三”的推进与实施。而要完成这一切，最根本、最首要的是必须建设好公司总部。没有一个坚强有力的公司总部，上述任务和目标是不可能实现的。因此，公司总部任重道远，建设好公司总部责任重大。

2. 继续加强总部干部队伍建设。总部中层以上干部队伍是总部建设和总部发挥作用的中坚力量，必须不断优化和加强。总公司党组将坚决贯彻选贤用能的原则，决不搞住人唯亲、厚此薄彼。所有干部职工，都要在新总部这片比较广阔的天地里，施展才华、勇挑重担，尤其要不断地提高自身的素质和实际工作能力，提高组织能力、业务能力和主动工作能力。要打破铁饭碗，干部能上能下，能者上、庸者下。要逐步实行干部及职工评议制度，完善人事管理制度和内部激励机制。要加强领导班子建设，逐步落实中央关于加强干部监督工作的要求。近期党组将安排召开民主生活会，此前，要结合四季度工作安排，对新班子及成员半年来工作进行民主评议，以利改进工作和提高管理水平。

3. 加强总部物产开发和功能建设。新总部东、西、南三块房地产，要统筹规划、综合利用、合理开发，尽快使其发挥出更大经济效能。物产开发基本原则是：集中必要资源重点开发利用好东区土地资源。为此，公司总部已成立物产开发领导小组，并相应成立了公司总部物产开发规划编制小组，要求于10月底拿出规划草案。东区内的

京物大厦西侧的场地清整工作按原计划进行，综合楼建设将与总体开发规划一并考虑，在不影响总体规划的前提下，将按程序组织进行。原高压走廊下面的代征土地，要努力尽快拿下土地证，为东区开发创造条件。东区的仓储设施要在继续稳定、扩大经营收入的前提下，有计划、有步骤地向物流配送中心转化，最终要把东区仓储区建设成为CEMC全国物流配送中心，为发展CEMC物流事业和建设现代物流企业集团发挥作用、贡献力量。

4. 加强总部经营业务建设。新总部各经营业务部门既是经营创效主体，要确保各项经营指标完成，又担负一定的系统业务组织策划职责；既要做好自身业务，加强内部管理，又要有意识地组织好公司系统的各项经营及其管理工作。物产开发部要按物产开发领导小组要求组织好总部物产开发规划与实施，还要研究、参与公司系统的物产开发工作。物流储运部和科技产品营销部，要抓好科技营销体系和物流配送体系建设，加速建设两个平台。进出口部和贸一、贸二部，要努力把公司系统的有关业务按照双赢原则组织起来，按照“统进分销”、“代理制”等构想，积极推进系统规模经营工作。总公司已决定恢复香港公司经营工作，各业务部都要积极配合，携手开展相关业务。资产清理部在全面清理公司资产的基础上，加速资金回收，尽快盘活资产，减少公司损失，为经营业务和地产开发增加资金支持。各业务部都要研究制定部门事业发展规划和实施计划，为壮大总部经济实力、提升公司总部社会形象，为CEMC经营业务和物产开发整体上台阶，做出应有的贡献。

5. 加强总部党建、思想政治工作和企业文化建设。要按照上级党组织和总公司党组要求，努力加强新总部党的组织建设、思想建设和党员队伍建设，充分发挥党组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用。党组织对优秀骨干要加强培养和吸收工作，对长期不能发挥党员作用甚至思想觉悟、政治素质、工作表现不及一般群众的个别党员，要按组织程序进行处理。要按照集团公司统一部署，结合物资公司实际，开展企业文化建设各项工作，包括征集企业精神浓缩词、企业口号，组织开展企业文化宣传教育工作等。要营造一个爱公司、爱岗位、团结向上、开拓创新的企业文化氛围，使新总部充满生机和活力。

6. 加强总部管理工作。公司总部是公司系统的指挥中心和组织管理中心，其自身必须是坚强有力的，高效有序的。因此，总部的管理工作和各项业务工作，要更高、更强、更有效。当前，要重点抓好总公司原有规章制度的学习、熟悉与贯彻落实。

第三个问题：近期应当尽快组织展开和抓好落实的几项工作

（一）从今天起，整合领导小组及各办公室停止行使职能，自行撤销。各部门、各领导层成员，要立即全面履行职务、做好本部门或分管部门工作。明天就是国庆节，放假七天。东西区的值班都已安排。各值班人员和加班工作的同志，要严守工作岗位，认真负责地履行职责。特别要做好防火、防盗等安全工作。物流储运部和物业开发部，还要加强对客户及其储物、办公区域的管理与监督，确保安全工作万无一失。这方面工作由各值班人员、保卫处和物业开发部、物流储运部负责。

（二）各业务部门要抓紧对本部门前三季度经营情况进行汇集和分析，对四季度经营工作进行安排，确保今年任务按原计划全面完成，并力争超额完成。公司总部领导层将于10月中下旬召开总部经营工作汇报研究会，逐个听取业务部门情况汇报，分析经营状况，研究解决存在问题。各业务部要认真准备，形成文字汇报材料。这项工作由总经理部负责组织安排，各业务部各自准备。

（三）要抓好公司系统三季度经营情况汇总和分析，在收集各企业分析报告的同时，准备公司系统经营形势分析材料，组织分析会议。通过了解掌握三季度情况，分析形势，发现问题，研究对策，采取措施，同时按照原计划组织好公司系统扭亏增盈工作检查和总结，确保公司系统今年经济工作任务完成。这项工作，由综合发展部负责，财务部要积极协助；具体会议安排和出差安排由总经理部负责落实。

（四）要着手研究“一体化”以后的公司总部内部明年经济工作计划、财务收支计划、业务部门经济指标及考核办法、管理部门费用指标及考核办法以及职工岗位系数设定及系数值确定办法、职工考勤办法等各项相关经济政策、管理办法，最迟于11月中旬拿出有关文件草案，提供领导研究，年底前要正式出台，确保新年度有新办法衔接，确保各项工作顺利进行。这项工作按照职能职责划分，分别由财务部、人力资源部和党群工作部负责，各有关业务部门要积极参与、配合。此类工作政治性很强，涉及各方面切身利益，因此，各分管领导要注意及早介入抓好落实。

（五）公司系统的企业结构调整、资产及债务重组工作要抓紧组织实施，及时展开。深圳公司破产推进，云贵、宁波公司改制，华东、安徽公司调整分离以及中南公司科技园建设等工作都要抓紧组织落实。2000年底以前，要制订公司系统各企业结构

调整具体实施计划，按照“一企一策、上下结合”的原则，分别制订基本改革调整思路，形成综合文件，全面组织实施。各企业两年发展计划审批工作和滚动计划的编报工作，也要抓紧落实。企业资产重组和债务重组工作，要很快提到议事日程，有关职能机构要开始启动，研究方案，制定计划。这方面工作，按照职能划分，分别由综合发展部、财务部负责。

（六）要做好总部四季度工作安排。各部门要根据新总部机构设定和职能调整情况，尽快理清工作思路，按照原定工作部署和总部基本工作制度的要求，抓紧研究提出本部门四季度管理工作计划和经营业务工作计划，报领导批准后执行。尤其是对10月份主要工作要立即组织部署和落实。总经理部还要对10月份公司总部主要工作进行综合协调，列具日程安排，以便各领导、各部门按期组织落实。新总部各部门职能职责的修订工作也要抓紧组织进行。这些工作，由总经理部归口负责组织，各部门、各分管领导要自行做好各自工作。

整合重组以后的新总部，队伍壮大，实力增大，前途宏大。让我们共同坚定搞好物资公司的信念，不说不利于团结奋进的话；坚持走按章治企的路，不做有损公司利益的事；坚守党员干部的基本准则，不做让领导和职工失望的人；为了公司总部的今天和明天而共同努力、携手奋进吧！公司总部的明天会更好！ CEMC的目标一定可以实现！到那时，让我们再回首今日，共同说一声：新总部，你好！拥护和支持总部整合重组的同志们，您们好！

4 关于公司总部机构改革

2000 年 12 月 27 日在公司总部中层干部会上的讲话

关于总部机构改革

关于公司总部的机构改革问题，刚才宣读的两个公司文件已经讲得比较清楚了。下面我讲三个问题。

一、关于为什么要进行这次机构改革

首先，是公司系统实现三年扭亏脱困、加强总部建设的客观要求，也是当务之急。

我们这届班子受大家委托和集团公司信任，今年3月份走马上任，按照公司制定的三年经济工作计划和集团公司的要求，必须在3年之内实现整个公司系统的扭亏脱困。要达到这个目标，就必须有一个坚强有力的总部。应该说，经过这段时间的努力，特别是经过总部整合重组，总部的综合实力得到加强，职工队伍特别是骨干队伍，包括经营骨干和管理骨干队伍都得到充实，这是一个很好的基础。但是，如果仅仅停留在这个步骤上，停留在这样一种状态，与总部肩负的重大责任相比，仍然是不相适应的，仍然难以很好地发挥“三个中心”的作用。所以，公司党组经过反复研究，认为我们不能懈怠，要不失时机在总部整合重组的基础上，加快总部的改革和建设进程。

加强总部建设至少包括两大方面的问题。一是机制体制和职工队伍建设方面的问题。我们的机制体制，职工队伍的状况，以及总部工作质量、工作效率、精神状态

等，都需要采取改革调整措施，使之得到迅速的改观和提升。这次组织和部署总部机构改革，就是要达到这个目的。二是加强总部经济建设问题，比如如何对总部经营业务进行重组和开发，把经济效益搞上去；如何把现有房地产资源开发利用好，把有限而又可观的存量资产盘活等等。经济方面的问题将安排在元旦后总部经济工作会上去讨论，今天集中谈总部机构改革方面的问题。

其次，对总部进行机构改革，是公司面对“入世”挑战，面对国企改革的浪潮，求得自身生存和发展的客观要求。

自去年中央作出关于国企改革若干重大问题的决定以来，国企改革的步伐非常快。最近，中央在经济工作会议上已经宣布，国企改革脱困三年目标已经基本实现。对比之下，同样作为国企的我们到底有多大的改变，我们脱困了吗？远远没有。因此，可以说我们已远远落后于国家国企改革的步伐。加入世贸组织后国门将要敞开，我们面对的将不仅仅是国内各类企业的竞争，还有外企外资的压力。这些冲击和压力，对我们本来就很困难的流通企业，特别是国有流通企业而言，应对不当将是雪上加霜。在这样一种大军压境的情况下如果还是不能紧张起来行动起来，迅速改变自己的落后状况，我们肯定要被淘汰。正是在这种形势下，国内许多行业已经行动起来了。如北京电信行业，从2001年1月1日起，除移动通信外，许多资费将大幅下调，电信职工大量分流，许多人四五十岁就内退了；国有银行也在大量分流人员，内部竞争上岗，改革力度相当大。他们都在主动调整自己的经营格局、经营方式、运营模式、机制体制和人员队伍。现在国内企业的改革与过去比，有一个明显的区别，前两年是困难得发不出去工资了，才改革、才调整，也就是被动改革、被动调整。现在面对加入世界贸易组织，从中央到地方，从政府到企业，都在主动改革、积极调整。也就是说，国企改革已经进入到主动改革阶段。同样，我们今天谈改革，并非意味着公司总部过不下去了，明天就不行了。但是，我们亦不能等到难以生存的时候再谈总部改革，我们要适应社会环境和国际国内的形势要求主动出击，这样我们才能应对“入世”挑战，才能跟上国企改革、国有资本从竞争领域退出这样一种形势，才有可能使公司立于不败之地。

再次，公司总部目前存在诸多问题，确实不改不行。

公司总部经济运行上存在的问题今天先不讲，单讲职工队伍状况、总部工作状况存在的问题，就已经让我感到很不安。例如：有人没事干，有事没人干，人浮于事的

现象很普遍；铁饭碗、大锅饭现象严重；干部能上不能下，职工能进不能出。例如，有的部门、有的人，工作效率低、质量差，严重缺乏责任心和事业心，今年公司印发的会议纪要已经有三十多期了，会议上决定的事项真正有结果有报告的，有多少呢？具体工作又有多少得到落实了？我看相当一部分没了音信。再比如，有些同志上班不是主动研究问题、主动干工作，而是东游西逛，挑剔别人的不是，或者玩电脑游戏，上网看股市；有的人不上班也不请假。有的甚至拿着公司的钱在外边干自己的业务。对这些现象，大家都是非常不满意的，都强烈希望公司尽快予以纠正。

那么是什么原因使上述诸多问题长期存在，而且难以从根本上解决呢？我认为有个人的原因，也有管理上的原因，但又不全是个人的问题，也不全是管理的问题。因为在同样一个环境下，业务部门有的勤勤恳恳做出了业绩，有的却在外边搞名堂；管理部门有的同志加班加点工作，有的却找个原因就不上班，或者上班也不去认真研究工作。同样的环境，同样的条件，同样的要求，为什么有的做得很好，有的却难以做到呢？公司存在上述诸多问题的根蒂何在？怎样才能从根本上解决这些顽症呢？经过反复思考，我认为上述问题存在的根本原因，是体制问题，是机制问题，是企业文化问题。我们这样的企业如果不从体制和机制上解决问题，不能形成良好的企业文化，无论采取什么样的措施都是治表不治本，难以从根本上解决问题。也正因此，中电物资才要加快步伐努力推进企业改制，过去司局机关的思想观念、工作方法、思维方式以及工作程序一定要改变。诚如社会上的腐败现象一样，大家对它都深恶痛绝，却又屡禁不止；人人都厌恶腐败，却又有许多人难以抵御腐败的利诱。这些问题，仅仅从管理上制定措施进行约束是不够的，必须进行体制改革。

我并且认为，即使体制问题解决了，机制问题不解决也不行。比如同样是上市公司，有的就因为内部机制问题未能很好解决而陷入困境。再比如我们的合资企业——万通公司，可以说是具备了现代企业制度的公司了，却也连续几年出现大幅亏损，其内部大锅饭、人员能进不能出等机制问题未能很好解决，当是重要原因之一。因此说，即使体制问题解决了，而公司内部在机制上仍处于落后状况，仍会搞不好。这机制，就是公司内部竞争机制，就是企业内部的激励机制和优胜劣汰机制。这种机制不建立，我们的常规管理是很难持续奏效的，管一管紧一点，放一放松一片。

在解决好机制问题的同时，还必须构筑良好的企业文化，形成良好的企业文化氛围。以良好的企业文化为基础，以机制改革为核心，以体制改革为保障，公司存在的

上述诸多问题才可以得到真正解决。今天我们实施总部机构改革，其核心就是要进行内部机制改革。这是我要讲的第一个问题。

二、关于总部机构改革的目标

这次总部机构改革的目标，可以从以下三个层面来表述。第一个层面的目标，要达到精简机构、精干队伍、合理配置人力资源；第二个层面的目标，就是要做到干部能上能下、职工能进能出，多劳多得、少劳少得，干好干坏不一样。这些话，过去已经讲了很多年，但始终没有真正落实。这次，我们力图通过两个阶段的改革措施，使之开始实现。第三个层面的目标是这次机构改革最根本的目标，就是要在公司内部建立竞争机制、激励机制和优胜劣汰机制，使我们的企业适应社会的竞争和市场的压力。

当前，公司面临一个严重失调的问题。一方面是，作为一个企业法人，公司面对的社会和国际国内的压力非常大，企业在社会当中的优胜劣汰的风险越来越大；另一方面，我们企业内部的实际压力，也就是内部员工的工作压力、竞争压力和岗位风险都很低，甚至没有。这种严重缺乏内部竞争压力和职工风险意识的企业，要想在外部社会的高强压力下长久生存和持续发展是不可能的。这就像将一个气球放在一个高气压罐里，气球本身的压力如果大大低于其外在的高强气压，气球就会被挤扁、被挤碎。我们企业就是这样一个气球，要想生存发展，就要想方设法增加自身的压力和抗压能力。因此，总部改革更深层面的意义与目的，就是要建立竞争机制和激励机制，强化员工风险意识，把公司建成为具有竞争能力的，能够应对各种挑战的企业。

三、关于这次机构改革方案研究确定等有关问题的说明

对这次机构改革，公司是非常慎重的。首先，对这次机构改革的思路、方法、政策，公司曾多次召开党组会议、办公会议反复研究，在此基础上对基本确定的改革思路方案，公司又召开了40多人参加的评议会，获得98%到会同志的赞同与认可。为了稳妥推进公司改革，我们确定总体改革工作分两步走，即安排在两个年度、分两步完成。

在讨论这个问题的时候，也曾考虑是否两步并成一步走，直接定岗定编。经过反复研究，确定为了稳妥还是分两步走：第一步，先把机构精简下来，对岁数偏大的同

志进行初步分流；第二步，再进行定岗定编，竞争上岗。因为实行定岗定编是一个系统工程，每个部门需要设置什么样的岗位，每个岗位应该有什么样的薪金待遇，都需要认真地进行测评，以便拿出科学的让人信服的依据，如果过于简单、匆疏地设置部门、岗位和薪金待遇，很容易有失公允。总之，定岗定编的前期工作需要细致的准备、合理的安排，而且定编方案还要经过反复讨论，广泛听取群众意见。在第二阶段改革中，我们还要研究制定与定岗定编相适应的工资薪金等分配政策，明确什么样的岗拿什么系数及什么样的薪酬等。另外，我们还要对其他有关人事考核等制度进行配套改革，建立严格的目标考核监督机制和优胜劣汰机制。即使是竞争上岗了，捧着的也不能还是铁饭碗；虽然竞争上岗了，如果完不成工作任务同样要下来。要真正形成能者上、平者让、庸者下。

这次两个阶段的机构改革，总体上要压缩的重点，首先是管理部门，其次是资产经营部门。对真正的商贸营销部门，我们主观愿望不是压缩，而是希望能够不断壮大。

所有职工和中层干部都要纳入内部竞争机制，公司领导层也要纳入内部竞争机制，包括我在内，所有干部都应当照此办理。搞企业用干部，只能以成败论英雄，以能否干好工作能否干好事业为标准。尤其是业务部门这一块，只要能把市场份额做大，把公司经济效益搞上去，就要不拘一格用人才，而且要用好用足。

最后，希望大家高度重视这次总部机构改革方案的实施。有些部门可能触动不是很大，但是从公司全局讲，这次改革的决心和力度是很大的，改革的思路是很清晰的。我们要求全体职工从公司生存和发展的高度去看待这次机构改革，按照党组的要求组织好机构内部的人员调整。各部门凡有内退职工的，部门负责人一定要做好内退人员的思想工作。期望也相信大家能够理解公司的改革决心。实实在在地讲，公司领导如果不是从公司整体利益出发，不是从公司发展的高度出发，或者说不是从适应市场经济激烈竞争的需要出发，今天也不会在这里谈机构改革的问题。也许对我们领导最有利、最省力、最不直接得罪人的办法，是维持现状，但是，我们没有走那一条路，尽管我们明知实施改革会使相当一部分人感到压力，会使一部分同志产生不满情绪；面对那些提前内退离岗的同志，公司领导和本人从感情上也感觉不是滋味，我们也只能走改革这条路。因为大家和上级把我们推到这个位置，我们只能对整体公司负责，对全体职工的根本利益负责，对上级负责。所以我们坚定地走出了机构改革这一步。无论是在座的全体中干，还是未到会的所有职工，包括离退休的老同志，一定要

正确理解，支持公司党组的改革决定。支持公司改革，把公司经济效益搞上去，应该是全体职工的共同事业。

面对公司的改革举措，也不要如临大敌，人人自危。物资公司发展到今天，靠的是已经离退休老同志过去的奋斗，靠的是现在在职的各位职工辛勤努力。过去依靠大家，今后依然要靠大家推动公司的发展。我们讲改革，讲建立竞争机制，并不是要大家都下岗回家。我们只是力图通过这次改革，通过建立内部竞争机制和激励机制，重塑企业，重塑我们自己；使职工队伍素质更高、能力更强、工作更有效，使干部职工产生新的动力，换种干法；使我们的企业真正产生新的活力和生命力。

谢谢大家！

5 贯彻“三个代表”思想，加强公司总部精神文明建设和思想作风建设

2001 年 7 月 20 日在公司总部中层干部和职工代表大会上的讲话

贯彻“三个代表”思想，加强公司总部精神文明建设和思想作风建设

在庆祝建党80周年大会上，江泽民同志全面阐述了“三个代表”思想的理论基础、深刻含义和重大现实意义。“三个代表”思想，实际上是我们建设有中国特色的社会主义的重要指导思想。我们每一个党员、干部，都要认真学习、充分理解“三个代表”的深刻思想内涵和及其重要的现实意义，要联系企业实际、部门实际和个人工作实际，自觉地积极地加以贯彻落实。下面，我就公司总部学习贯彻“三个代表”思想，加强总部精神文明建设和思想作风建设问题，谈几点学习体会和贯彻意见。

一、学习“三个代表”，充分认识加强总部精神文明建设和思想作风建设的重要意义

江泽民同志将“代表先进生产力发展要求、代表先进文化的前进方向、代表最广大人民的根本利益”，作为在新的历史时期对党的性质的高度概括，对党的历史的高度总结，对党的建设和党员干部的最高要求，是对党建理论的重大历史性贡献。“三个代

表”思想，是立党之本，立国之基，也是我们搞好国有企业的力量源泉和指路明灯。

对于CEMC而言，学习贯彻“代表先进生产力的发展要求”的思想，就是要勇于克服困难，充分发挥各种资源优势，努力增收节支，加速实现扭亏脱困目标；就是要勇于调整企业结构、人员结构、公司运行机制体制，敢于改革创新，加速推进企业的各项改革与发展工作；就是要勇于调整经营模式、方式和经营品种，紧跟国际经济发展趋势，内引外联，加速壮大CEMC综合实力，加速形成CEMC独特的核心竞争力；就是要全面加强企业建设，实现国有资产的保值增值，为国家为社会多做贡献。

对于CEMC而言，学习贯彻“代表先进文化的前进方向”的思想，就是要以人为本，加强思想政治工作，坚定信心，动员一切力量搞好公司的改革与发展；就是要至诚服务，提高服务质量、水平和科技含量，以客户为上，靠服务取胜；就是要敬业、高效、联合、创新，形成良好的企业文化氛围；就是要在全体职工中强化责任心、事业心，甘为公司生存吃苦受累，更为公司发展出谋划策；就是要在公司上下树立典型，学习先进，弘扬正气，形成比贡献、学先进、帮后进和团结向上的良好风尚；就是要完善企业运行机制和决策机制，提高办事效率和决策水平；就是要增强企业向心力、亲和力和职工队伍凝聚力，形成人人维护公司形象、事事都为他人着想、处处充满生机活力的良好局面。

对于CEMC而言，学习贯彻“代表最广大人民的根本利益”的思想，就是要勇于按照“三个有利于”的原则，坚持有进有退、有所为有所不为，加速公司各项改革、调整工作和扭亏脱困目标实现；就是要建设好职工队伍，广泛提高职工综合素质，按照人力资源理论帮助每一个职工做好并努力实现职业生涯设计，做到人尽其才，才尽其用；就是要按照多劳多得、少劳少得、不劳无得原则调整完善公司分配制度，鼓励职工多做贡献，允许贡献大的职工先富起来；就是要用人为公、用人唯贤，能者上、庸者让；就是要搞“群言堂”，走群众路线，倾听职工心声，相信和依靠广大职工群众；就是要为职工着想，注重职工意愿，维护职工利益；就是要在发展生产力、加速公司收益增长的情况下，努力提高职工收益水平；就是要做好思想工作，搞好经济建设，使广大职工对企业前进中遇到的困难与问题充分理解，对企业各级领导充满信任，对企业前途满怀信心。

去年以来，在集团公司的有力领导下，在广大干部职工的积极努力下，总公司党组和领导班子组织制定了一系列工作方针和工作计划，组织实施了一系列推进企业改

革发展的措施，取得了初步成效。

在规划计划方面，我们制定了《CEMC“十五”发展规划》和《三年经济工作计划》，确立了把CEMC建设成为集商贸、物流与物业经营开发三位一体的现代物流企业集团的总体目标，以及用三年左右时间实现CEMC整体扭亏脱困的决心，并逐年制定下发了年度经济工作计划与考核指标。去年公司系统较好完成了CEC年度考核指标，受到集团公司通报表彰。

在企业改革问题上，我们在CEC系统率先制定了《CEMC企业改制与结构调整总体方案》，对所属企业组织实施了分类指导、一企一策方针，企业结构性调整态势已初见端倪，其中作为危机性企业的闽赣公司已顺利、平稳实现有序退出。

在企业发展问题上，我们制定了“二加三策略”，科技营销网络基本构架已初步建立，物流网络建设和“三个支点”建设正在策划和运筹之中。

在经济工作方面，我们制定实施了“四加一工作方针”，去年公司系统总体经营规模同比增长了约18%；物业经营收益稳中有升，物流业务已开始起步，其中西北公司已开展区域性配送，西南公司已进入华通有色金属流通网；总部华东案、中化案债务已完全解决，厦门债务已实现从银行到金融资产管理公司的剥离，目前正在商议用部分京外资产解决方案，同时已上报财政部办理债转股，力争转股成功。

在各项管理工作上，我们进一步完善了有关财务、资产、人事、审计等管理制度，加强了企业运行过程中的各项监控管理工作和安全生产管理工作。

在党建和党风廉政建设方面，我们确定了总公司党组直接加强对公司系统党建工作领导的指导思想，多方面加强了对各全资企业党建工作的组织指导，在公司系统组织实施了“创先争优”评选活动。

在领导班子建设上，我们确定了领导班子任期制和任期目标考核制，有关工作已初步展开。我们加大了对企业领导班子完成经济责任目标考核奖惩力度，取得了一定的综合效应。

在总部建设方面，我们确立了以抓好经贸营销、物业物流经营与物产开发、系统投资管理三位一体，充分发挥网络、人才和房地产等资源优势，把公司总部建设成为有较强的综合实力和独立发展能力的公司系统的管理中心、决策中心和业务策划指挥中心的目标，总部的各项调整改革工作正围绕这一目标有计划展开。我们建立和完善了一整套工作制度和管理制度，包括总公司会议制度及总部基本工作制度，在规范公

司行为、维护工作秩序、保障提高工作质量、推进按章治企等方面发挥了良好作用。我们组织实施了驻京企业与总部的“一体化”整合重组，壮大了总部实力，增强了总部领导力量和骨干队伍，为总部的进一步发展奠定了良好基础。我们正在进一步组织实施部分直属考核企业与总部的“一体化”整合，集中有效的物质资源和人力资源，加速公司总部建设的思路将得到进一步强化和体现。我们成立了总部物产开发领导小组及其办公室，制定了盘活总部资产的奖励政策，并对物产资源开发进行了广泛的研究论证，制定了开发规划与草案，开发建设的各项基础性工作已取得明显进展；总部的物业经营收入也稳中有升。我们成立了公司总部经贸工作研究小组，将就公司总部经贸营销业务发展方向、发展规划、业务人员队伍建设、政策体制及对策措施等进行广泛研究，形成有效文件并积极组织实施，以尽快改善总部经贸营销工作状况。我们初步确定了总部机构分类管理原则、思路，顺利完成了总部第一阶段机构改革、人员分流计划，第二阶段机构改革即定岗定编、择优选聘或竞争上岗工作正在积极准备之中。我们制定出台了一系列经济政策、考核办法或奖励办法，给经营创收部门（人员）以较好的经济环境与鼓励政策，让业绩显著人员先富起来的理念已得到初步体现。我们初步完成了分配制度的调整改革，在总部经济状况还比较困难的情况下，大多数职工尤其是业务和管理骨干人员个人收入较1999年有较大幅度增长；同时保证了离退休老同志“两金”的及时足额发放，对他们的医疗福利待遇公司也尽可能给予了较好的保障。我们正在拟定职工培训规划，有关培训工作已经初步展开。我们完成了新的机关党委和机关工会组织改选工作，评选表彰了一批优秀共产党员和先进党组织，还将在总部和公司系统开展评选优秀职工活动。我们已创刊并连续发行了二十多期《电子物资信息》，确定了公司的“企业理念”、“企业精神”和“企业口号”，制作了全新的公司简介，并逐步建设公司网址，制作公司网页。

总之，自去年总公司新班子上任以来，总公司的各项经济工作、调整改革工作和党建、企业文化建设工作，都取得了一定进展和成果。尤其是公司的发展目标明确，工作思路比较清晰，方针策略和政策措施基本符合公司实际，也比较有力。总结起来，公司的经济工作、物质文明和硬件建设，进展情况较好；但我们也明显地感觉到，我们的精神文明建设和思想作风建设以及软件建设则相对比较滞后。随着经济工作、硬件建设的发展，思想作风问题和软件问题，就愈显突出。为了有力保障和有效促进各项经济工作和改革调整工作，公司系统尤其是公司总部，必须积极认真地抓好

企业精神文明建设、思想作风建设和软件建设。

企业的物质文明与精神文明建设，经济建设与思想作风建设，组织、制度、规划、计划等硬件建设与观念、态度、作风、效率等软件建设，是相辅相成的，相互制约又相互促进的。前者可以带动和促进后者，后者也可以带动、促进前者，更可以制约前者。在经济工作和硬件建设已有一定基础、企业更需加速发展的今天，思想作风建设和软件建设，在很大程度上影响甚至决定着企业经济工作的成果和企业的发展速度乃至发展前途。再正确的决策、再好的思路、再科学的计划、再可行的政策措施，如果没有认识和意志的统一，没有很强的责任心和严谨的工作作风，没有部门、成员之间的默契与配合，没有良好的献身精神、服务精神，没有独立性、主动性和创造性，一切都将是水中月、镜中花，或者事倍功半，或者半途而废。因此，每一个党员干部，每一个部门、单位，都要深入理解和贯彻江泽民“三个代表”和“以德治国”思想，都要深入理解和贯彻邓小平同志“两手抓、两手都要硬”的思想，积极行动起来，从我做起，从现在做起，为了实现CEMC“十五”发展目标和三年扭亏计划，为了公司总部的壮大与发展，为了建设良好的企业文化，也为了保障和提高广大干部职工的实际利益，自觉投入到加强总部精神文明建设和思想作风建设的行动中来。

二、对照“三个代表”，把加强总部精神文明建设和思想作风建设作为一项重要任务来抓

（一）对照“三个代表”要求，我们应当看到，公司总部的精神文明建设、思想作风建设和“软件”建设，还是有进步有提高的。这主要体现在以下方面。

1. 绝大多数党员干部和职工群众，包括离退休老同志，是热爱公司、维护公司的；是能够正确理解公司面临的一些困难，真心真意地支持公司的改革、发展工作的；在重大问题上，是能够顾全大局、以公司利益为重的；是有很强的组织纪律性和较高的政治觉悟的。公司总部在较短时间内，先后顺利实施了驻京企业一体化整合和第一阶段机构改革、人员分流工作，正是这种精神、意志和觉悟突出表现的结果。

2. 绝大多数党员干部和职工群众，能够积极投身于本职工作，多数同志在多数时间内和多数情况下，是能够勤勤恳恳、吃苦耐劳、认真负责地工作的。多数党员干部和职工群众，是积极努力地想把工作做好，是具有一定的主动性积极性的。许多同志

更有较高的自觉性和创新意识，并取得了良好业绩。也正是如此，一年多来，我们的各项工作方针、计划，才能够较为顺利地得以实施，各项工作才能够取得较好的或者初步的成果。

3. 绝大多数党员干部和职工群众，能够团结、敬业、相互理解与支持，并努力做好协调、配合工作。许多同志工作作风比较严谨、工作效率较高、合作精神较好，并能够积极主动地做好职工思想政治工作。亦正因此，一年多来，公司总部保持在良好稳定状态，部门之间总体上保持着较好的团结协作关系，同志之间、上下级之间总体上保持了较好的友好合作关系。

4. 干部职工在适应市场经济方面思想观念有所转变，竞争意识、风险意识和市场意识日益增强；应变能力、适应市场能力和经营工作、专业管理工作能力有所提高，公司总部在公司系统乃至在CEC系统的企业形象有所改善。

5. 公司的精神文明建设和软件建设成果已成功地物化在一批先进、骨干人员身上。车志忠同志半路出家，由做人事工作转为做业务工作，他虚心向别人学习，刻苦钻研市场，团结带领本处职工，以周到的服务、勤奋的努力，赢得了客户和市场，也为公司做出了较多贡献；张华平同志对仓储工作认真负责，不分班内班外，不顾酷暑严寒，与仓储保管、装运人员一起任劳任怨，赢得了客户，也提高了公司效益。他们两位均被集团公司和总公司评为优秀共产党员。李瑞生同志年过半百，已属内退人员，但他人退心不退，给公司领导提出了7条有深度的建设性意见。他人退身不退，创造性开展清欠工作，经过长期、艰苦的努力，经手收回广西某公司长达近10年的死账本息近百万元，受到一致赞扬。胥世新同志年高体弱，坚持钻市场、守信誉和优质服务，团结组织本处职工在竞争激烈的钢材市场中保持了一席之地；蔡立新同志承担公司领导、公司会议和部门的各项具体文稿组织与协调工作，任务繁重，工作时效性强、难度大，她认真负责地对待每一件事、每一份文件或纪要，主动做好协调工作，及时较好地完成了工作任务；于舒静同志由财务到企管，很快熟悉工作，深入研究公司系统情况，与徐涛等同志一起，论证、完善了“一企一策”方案，在组织闽赣公司整体转让工作过程中，工作认真负责，作风严谨，成效良好。这几位同志的思想工作作风和良好工作成效，也都受到公司干部职工好评。

（二）对照“三个代表”要求，我们更应当看到，公司总部在思想作风建设方面还有许多不足与差距。这种差距与不足，主要表现有以下几点：

1. 有时做认真细致的调研、论证工作不够，办事、决策过程较为粗疏。这首先表现在公司领导决策问题上（责任在我）。例如：在东区医务室撤销与保留问题上，公司领导在个别听取部分同志意见后，便直接提交办公会议决定，会前既未责成有关部门研究意见，也没有召集必要范围人员了解情况、听取意见，更没有在会前或会后主动组织必要宣传与沟通，致使部分老同志因此产生不满，导致决策事项出现反复，增加了内部矛盾，浪费了精力和时间。此问题虽已及时调整解决，但教训犹在，应当认真汲取。例如：办公室调整时，楼下会议桌椅和姜副总的办公桌椅均搬二楼，或是请搬家公司干的，几十天后我发现姜总的桌子垮了，事中事后几十天都没人知晓。再例如：公司有些文件，因不同环节的疏漏，不时出现这样那样的差错。这种粗疏往往使我们的某些工作成果大打折扣，甚至出现负效益，必须引起高度重视。

2. 少数同志事业心责任心不强，办事拖拉，甚至出工不出力，干活不为公。有的缺乏对事业的追求，也缺少工作的热情，要么上面交待干什么才去做什么；要么说三道四，自己却只说不做，毫无建树。有的缺乏责任感，花公司的钱不心疼，在费用支出上大手大脚，缺乏厉行节约观念。据反映，有位同志为了自己家里买一桶饮用水、省二元钱，竟然在办公室先后给几个供水点连续打8个电话。有的同志对交办的工作不动脑筋，敷衍了事；对自己的工作上级不催他不做，应该报告的事项上级不问他不说，交办的事项有的甚至杳无音信。我曾收到过一份外企的商业计划书（未经办公室登记），批转出去已时过半年，至今没有回音。更有些同志有些时候上班不干工作，不做业务，而是上网游玩，或扎堆聊天，偶尔还躲在某个房间里聚众打牌。个别业务人员还三天打鱼两天晒网，很少上班，甚至在外搞自己的私营活动。这几种情况虽属极个别，但影响极坏，对公司的思想作风建设和企业文化建设破坏力很大。

3. 有些同志有些时候工作不严谨、不扎实、不到位，工作质量低，办事效果差。例如：去年公司有位同志职务调整几个月，竟然一直没有给办理调资手续；公司一辆领导办公用车，年检期和保险期都过了，到被交警处罚才发现；审计发现，有段时期财务错账漏账十数笔，有些记账凭证竟无一人签字，有些资产账多年账或账实不符；有些同志办事能力、表达能力和解决问题能力较低，有时把简单问题搞复杂化，正常的工作也引发矛盾，合理的意见不能让人理解和接受。这些问题都不是什么大错误，也不会带来重大损失，但它有损公司形象，不利于内部团结，有碍工作效率、工作质量提高，与我们要建设现代化企业、迎接WTO挑战，格格不入，必须加以改变。

4. 有些同志服务意识不强，工作态度不够积极、主动，协作不够好。有的部门之间相互理解、主动支持配合不够。例如，有些经营、管理同志处理问题、安排工作，首先想到的不是如何方便他人、保障公司创效需要、维护公司形象，而是自己如何省事、省力或少担责任，甚至掺杂个人利益；公司发放有关福利款项，不止一次漏发某一特定范围职工，主办部门疏漏了，协办部门也没有发现或反映，直到这些同志提意见，才作补救；有的同志有意无意对一些工作繁忙的同志说风凉话，损害他人积极性；有的对敢于坚持原则、敢于管理的同志不理解、说怪话；有的有意无意存在办事不够公平、待人不够平等现象。

存在上述问题与不足的原因是多方面的，其基本原因在于个别同志综合素质还不高；可能还在于这些同志从主观上还没有意识到自己的不足，或者对缺点、不足的严重性、危害性认识不足；或者在于自己的努力还不够彻底（九十九步与一步的关系）。

上述这些问题与不足，如果不能及时加以正视、给予重视、认真克服，将会形成一种综合负面效应，制约公司的各项工作推进，妨碍职工队伍素质提高，最终影响公司系统扭亏目标实现和总部壮大与发展。克服和纠正这些不良现象，进一步加强总部精神文明建设和思想作风建设，是公司上下今后一个时期一项非常紧迫的重要任务。

三、落实“三个代表”，转变思想工作作风，加强总部精神文明建设和企业文化建设

首先，要充分认识转变思想工作作风、建设优良的企业文化和良好的人文环境，不仅是保障和促进经济工作、促进企业发展的需要，也是保障和提高广大职工的根本利益的需要，亦是建设良好的工作环境、保障干部职工都能精神愉悦地投入工作的需要。全体党员干部包括公司领导成员、各部门，都要从落实“三个代表”要求的高度，认真查找在精神文明建设和思想工作作风建设方面存在的不足与问题，分析原因，制订措施，为了公司发展和个人整体素质提高，努力实现思想作风建设的根本好转，为公司总部的企业文化建设和精神文明建设做出自己应有的贡献。

其次，要严格、积极、自觉地贯彻落实好总部基本工作制度，各司其职、各负其责。是自己职责范围内的事，要负责地积极主动地把它做完、做好、做到位。该请示报告的及时请示报告，该传达贯彻的认真传达贯彻，既不搞报喜不报忧，更不搞欺下

瞒上。为了进一步理顺公司领导工作关系，有利于总部各方面工作的综合协调，在现行公司领导分工基础上，初步确定对各领导成员在总部的综合性工作分工进一步明确如下：徐海和，负责组织公司总部整体发展规划、计划和年度计划的组织制订与实施，负责重要决定事项的审议确定；朱志秋，负责总部日常性管理工作和日常管理中的综合性工作，负责协调各管理部门之间的工作关系，负责总部精神文明建设、企业文化建设和思想作风建设工作；穆国强，负责总部各项经贸营销的组织、协调和经营资金的调控工作，负责总部经贸营销发展规划、业务队伍建设计划和经营政策体制调整方案的组织拟订与实施，负责组织完成总部各项经贸营销经济指标；李国辉，负责总部各项投资管理和投资发展工作，负责总部对各所属企业的综合性运行管理和调整改革工作，负责特区事业部的综合性管理工作；邢丽萍，负责总部物业经营、物产开发和仓储物流业务的组织管理工作，负责总部物产开发规划、计划和物业经营发展计划的组织拟订与实施，负责组织完成总部各项资产经营工作经济指标，负责总部基建项目建设的综合组织领导工作。各管理部门和资产经营部门，也要相应研究和明确本部门综合性工作的分工与责任，积极推进“无边际管理”，努力实现在公司内部事事有人管，处处无死角。对那些工作责任心不强，工作能力、工作质量老是提不高，实际工作中出错率高或者有明显失误造成不良影响的，要作必要的岗位调整。

再次，要进一步完善公司决策程序和部门岗位责任制度。为了保障决策正确，提高会议效率，除特殊紧急事项外，今后凡遇重要决策事项，必须经由有关部门组织专项调研，提出分析意见与决策建议后，公司决策层再行审议；凡属专业性、新领域的决策事项和重大决策事项，须经专门工作小组（必要时外聘专家参与）或专业组织机构事先进行调研与论证，必要时还应召集职工代表听取意见；凡属涉及较多职工包括离退休老同志切身利益的决策事项，应当采取座谈会形式广泛听取群众意见，在认真研究群众意见后，再作决定，决定后还应及时做好宣传解释工作；凡涉及财务经济政策事项和10万元以上专项支出事项，须事先组织各有关部门进行专项研究，提出分析意见与决策建议后，再提交办公会议审议。各部门负责人要提高工作责任心，在参与研究有关决策事项过程中，要切实进入情况，认真研究问题，明确表述意见。对重大经济决策事项参与人，要以适当形式实行责任追究制和效益奖赏制，有关部门要尽快就此研究提出几条实施办法。各部门要进一步明确岗位责任，建立内部各岗位的制衡与互补机制，以确保各岗位工作效率与工作质量。在研究决定和组织实施本部门的重

要的或较重大、较复杂的工作任务时，应当召开部门会议，群策群力，进行专项研究和部署，必要时还应请相关部门人员参与研究或听取意见与建议；对重要工作事项，应当事先制订工作计划和应急方案。全体干部职工，都要善于总结工作经验教训，不断改进工作作风，提高工作能力和业务水平。

第四，要充分发挥机关党委、支部作用，加强思想政治工作。要继续深入开展“争先创优”和评选优秀职工活动，树立典型、弘扬正气。各级领导包括公司领导和全体党员干部，都要行动起来，自觉转变思想工作作风，做企业文化建设的主力军和带头人。只要我们的党员干部做出样子、做出表率，公司总部的精神面貌和工作状况将会根本改观。要充分发挥《电子物资信息》的作用，加大总部宣传教育工作力度。《电子物资信息》要加大信息量，提高信息质量，增加印发数量和印发范围，每月至少要出两期，每个部门及各处至少要发一份，原公司级离退休老领导必须人手一份。机关党委和党群部要采取有效措施，积极组织各部门开展学习、宣传、贯彻公司的企业理念、企业精神和企业口号活动，教育动员干部职工自觉实践企业理念，积极弘扬企业精神，努力实现企业口号。要树立服务至上、服务为本观念，急为经营创效之所急，想为经营创效之所想，做为经营创效之所需。对被多人次反映有工作拖拉、态度生硬、贻误商机、影响客户行为的人员，公司将采取告诫和调离岗位措施。凡遭遇或碰见上述行为者，可书面或口头向人事部经理报告（指控人事部工作人员的可向人事分管领导报告），由人事部建立指控记录，并组织实施告诫或提出人事处理意见。

第五，各类工作人员都要高度重视和认真解决“九十九步和一步”的问题。前面提到的各种不良事例中，相当一部分属于“差一步”问题。其实各有关部门人员，包括存在疏忽遗漏的同志，工作是辛苦的，付出也是不少的，成绩还是主要的，只是因为个别事项“差一步”没做到位而导致失误和差错。因此，有必要在总部各项工作中包括管理、经贸营销和资产经营开发工作中提倡“进一步”。考虑问题时“进一步”，调研论证时“进一步”，准备工作“进一步”，工作过程“进一步”，临近完成时再“进一步”。只要事事、处处坚持“进一步”、“严一点”，我们的工作质量和工作作风就会显著改善。

第六，要加强公司内部的各种沟通与交流。公司领导成员要定期或不定期地召开分管工作、分管部门范围内的不同类型的座谈会或工作研究会，系统听取群众意见，沟通思想，交流情况。各级领导只有把自己的思路、想法和任务，完全交给职工群

众，让职工群众深入理解和认同，才能变为群众的自觉行动，才能取得理想效果。只有加强沟通，才能相互理解；只有相互理解，才能相互配合与支持。要尊重各类经营人员劳动，理解闯市场、做经营的难处与苦衷，把各类经营业务人员的贡献看做是公司前进的主动轮。面对有些经营人员通过自身工作努力和公司政策性支持所得较多收益，要保持平稳心态和赞赏心理；对虽经努力但暂时未能取得较好经济效益的人员，也要给予理解与谅解，并设法帮助或组织他们实现某种转变。当然，对个别钻公司政策空子，拿着公司的工资在外另搞一套的，要查实一个处理一个。对公司从事管理工作的人员，也要给予理解与支持。管理也是一种技能，大多数管理工作并非一般简单劳动。企业管理是企业经济活动的重要组成部分，没有管理就没有企业经济活动；管理部门许多同志也承担着任务重、头绪多、时效性强等工作压力，做出的努力和付出的辛劳也不少。另外，管理也可以出效益，好的管理、服务可以保障和促进经济效益提高，有些管理活动可以直接产生经济效益。不能简单地认为经营人员养活了管理人员。管理部门和经营部门是一部车子上的两轮子，管理人员和经营人员是一个家庭中的两兄弟，应当相互信赖、和睦相处。公司所有人员，更应当把我们能够共同走到CEMC这个家庭中，看作是一种缘分。珍惜这份缘分，我们共事、处事就会拥有许多洒脱。我们之间没有根本利害冲突，更没有恩怨是非，我们共有的只是公司的命运与前途。那么就让我们携起手来，在江泽民同志“三个代表”思想指引下，为了公司的壮大与发展而协同奋斗吧！

6 关于做好企业改制和结构调整工作的若干意见

2001 年 3 月 3 日在物资总公司年度工作会议结束时的讲话

关于做好企业改制和结构调整工作的若干意见

刚才传家同志代表总公司领导对这次工作会议情况做了总结，其基本内容是班子集体研究过的，有关要求希望大家认真贯彻执行。公司系统企业改制与结构调整的问题是这次会议的重要主题之一，对我们下一步的工作影响较大，影响面和影响深度较广，大家对这个问题也比较关注，所以我就这个问题再讲几点意见。

一、关于公司系统企业结构调整和企业改制的意义与紧迫性

这次会议大家对这个问题讨论很热烈，也许在若干年后我们更能感受到这个会议的意义。因此，我们有必要从历史的、全局的、更高层次的角度来看待这个问题。

首先，我们来谈谈企业改制的紧迫性和必要性。我在会议开始时的报告中已经讲过，国家整个企业改革的步子已经迈得很大很远了，而我们公司系统在这方面已经很落后了。当然这不是我们工作的原因，是管理体制问题，但如果继续耽搁下去，其后患无穷。某些地区公司的领导跟我谈到当地的企业改制进展如何快，而我们没有动作

时，都很着急。现在当总公司全面组织部署这项工作的时候，我希望大家能够正确看待、积极行动，而不要像CEC苏总在这次会上讲的，大家都想改革、盼改革，改革来了又怕改革，不能当叶公好龙的人，要身体力行。另外，CEC的改革形势我们在会议上也做了传达，CEC的企业结构调整会很快进一步展开。作为CEC的一员，尤其是处于商品流通行业，处于整体上是国有资本要退出领域的亏损企业、困难企业，我们的结构调整和改制的工作不迈步子，就会拖CEC改革发展的后腿。CEMC是CEC的重要部分，CEC的企业改革和结构调整，有我们的一份担子和一份责任；做好CEMC的企业改革和结构调整，是CEC发展的需要，更是我们自身生存发展的需要。所以从国家的和CEC的改革形势来讲，我们要往前迈，不能再耽搁了。

其次，企业的生存发展也确实需要改革。三年扭亏脱困，如果只是平平淡淡走下去，一年减少几百万亏损，三年能根本扭亏吗？很多同志都提到了这个问题，我们必须对企业结构进行调整，要有重大改革措施。很多困难企业已经无法生存了，这种要求更是非常强烈和紧迫。是不是等到所有的企业都到了生存问题非常紧迫的时候再来讨论公司系统整体改革的问题呢？显然不能。是不是整个系统的企业改革和结构调整的事就是困难企业、特困企业的事呢？显然不是。有的同志在讨论中讲“靓女先嫁”，其实企业不管靓不靓，都要嫁。尤其是我们这种企业，还抱着全资、独资，还抱着传统的运行机制；每天都在讲WTO，说狼来了，可实际上并没有真正感觉危机和压力，这种状况要改变。不要认为我们拥有这点资产，还能有饭吃，还能过得去；就算能有饭吃，我们也只是解决了温饱，而人家吃得比你好，并且人家越过越好，你能维持下去吗？我在会议主报告中讲到：随着改革的深入发展，职工的精神要求、物质需求、事业追求都在提高，我们自己也是这样，能满足吗？整个社会环境在变，怎样才能留住人才？企业不发展留不住人才，企业能搞得好吗？所以企业改革问题是企业生存发展本身的需要，同样是广大职工的要求。我们系统的职工，特别是困难企业的职工，这么多年真是为国家电子行业做出了很多的贡献，我们这一届领导班子，不能看着这些企业就这么困难下去。即使能解决好这些企业的温饱问题、能够维持也是不够的，还是应该想办法再往前走一步，再跟进一步。我们要对得起职工，对得起我们的责任。所以从企业的利益和职工的利益来讲，我们的企业也该进行调整和改革。

此外，我们总是把企业改制和结构调整与三年扭亏脱困联系起来加以强调和说明，那么企业改制是不是仅就为了三年扭亏脱困？是不是仅就为了总公司完成任务？

这一点我想大家不致于产生歧义。三年扭亏脱困不仅仅是完成任务的需要，其意义充分包含着国家、企业和职工的利益，是我们共同利益之所在；是CEMC整体生存发展的需要，更是各企业全体职工的共同利益之所在。

二、关于公司系统企业改制和结构调整的基本思路

公司系统企业改制和结构调整的基本思路应包含以下三方面内容。

基本思路：第一点：总公司对各企业改制和结构调整进行分类指导，一企一策。按照分类大体研究相应的类别问题；在此基础上再根据一企一策的要求，实事求是地根据企业的实际情况研究确定相应的调整和企业改制的具体对策。这样既方便整个系统企业改革工作的部署，也能够从企业的实际出发，解决企业的实际问题。

总体上设想：第一类是特困企业，要采取各种办法尽快解脱，或者脱壳新生，在新生中实施改制。脱壳新生实际上是成立新的企业，把老的企业剥离开，通过新企业获得新生，但新企业还应该是总公司的一部分，是系统的一分子，还是我们网络构成的一部分，是将来发展的一个点和源泉之一。第二类是困难型企业，着重于解决重大债务等瓶颈问题，帮助其解决根本性关键性问题，然后求得新的发展。在处理瓶颈问题的时候，在整个调整过程中，我们要同时谋求和解决改制问题，就是把改制与解决瓶颈问题相结合；通过瓶颈问题的解决，通过建立新的企业制度，求取新的发展。困难型企业，有的也需要脱壳。第三类是发展型企业。对发展型企业，基本的原则就是发挥发展型企业的各种优势，综合发挥这种优势或者联合发展或者独立发展。对于发展型各公司，我们有集中各企业优势共谋发展的想法，但不一定就这一种模式，或者就一定是这种模式。各公司在会后要根据自身的情况对企业改制和结构调整的思路再做完善，进一步研究，拿出自己的思路和方案。在发挥综合优势、自身优势的前提条件下，重点要解决招商引资问题和资本运作问题。不管是联合运作或独立运作，都要通过招商引资和资本运作来解决。发展型企业资产实力很大，困难也不少，资产潜亏问题、土地变性税费问题、人员负担问题、老干部问题、债务问题都不少。这些问题仅凭我们自身力量很难真正解决。这么多年，大家都非常努力仍然没有突破性的进展，说明必须采取招商引资，通过招商引资采取资本运作措施，我们的企业才能真正走上发展的轨道。当然，发展的形式可以多种多样，怎么有利怎么干。但是有一点要

强调，中电物资的优势在哪儿？除了各企业的自身优势外，我认为，最大的优势就是我们的网络优势，而将来的经济就是网络经济，现在已经朝着网络经济大踏步迈进，如果放弃了我们的网络优势，而一味追求独立发展，散兵游勇、各自为战，也许在开始能干出点什么来，但不可能干大，更不可能干出显著的成绩来，不可能持久地稳定壮大和发展。所以在考虑这类企业的发展时，要首先注意发挥公司系统的整体资源优势，这点不能回避，大家都应该考虑这个问题。这些是企业改制和结构调整思路中的分类指导问题，是这三类企业的分类发展的思路和目标。

基本思路第二点：企业改制和结构调整坚持突出重点，各个突破。最近一两年特别是今年，企业改制和结构调整的重点，首先是抓特困企业的解困、解脱。我们要集中相当的力量，采取各种有效措施，把特困企业解脱、解困的问题解决好。这是我们三年扭亏的关键所在，也是特困企业生存的迫切要求。其次，是困难企业解困的问题，就是困难企业瓶颈问题的解决。今年，各困难企业的瓶颈问题要有基本解决方案，或者要基本有所着落。只有瓶颈问题今年有了解决方案或者基本有所落实，明年才能真正实现扭亏和脱困。如果今年只是解决经济指标问题，明年整体扭亏脱困是很难实现的。再次，是骨干企业建设问题，因为骨干企业建设问题本身也是扭亏脱困的重要因素之一。骨干企业也就是几大公司，几大公司保持稳定增盈是非常必要的。骨干企业建设的含义不仅包括资产重组、债务重组、整合问题，而且还包括经营业务发展问题。应该说骨干企业建设问题是我们公司改革调整的重头戏。骨干企业建设得好不好、能不能建设好，是事关整个公司系统壮大发展的关键所在，也是我们能不能实现“十五”规划的关键所在。

基本思路第三点：公司系统改革调整要确定正确的目的和方向。在讨论改革调整的各种方案和各种思路的时候，千万不能忘却这样一条主线、这样一个基本点，那就是：公司系统调整改革的目的是把公司系统建设好、发展好，是使公司系统在新的体制下、新的经营模式下得到壮大发展。否则，我们的工作就不需要如此费劲，大家都可以松口气。物资公司有几十年的历史，无论从哪个角度来讲，尽管各地区公司若归属地方也许有它的有利方面，但这几十年下来所形成的公司系统现状，并非一放了之那么简单。何况地方上的企业也有他们自己的问题，否则为什么那么多地方企业的职工拿不到工资？就像闽赣公司的情况，虽然是公司所属特困企业，但其下岗职工收入还是比当地同类企业的职工拿得多。较好的企业若划归地方，也会面临资产和人员重

组问题，企业干部职工的自主权可能会更小些。更何况，国企改革已经进入建立现代企业制度这一新的历史阶段，出资人的权益不可能说放弃就放弃，除非这种权益实际上并不存在。所以，无论是在中央还是在地方，都各有利弊，我们要尊重历史，不要过多地去讨论这个利弊，虽然应注意到这个利弊。公司系统的网络优势非常重要，如果都是散兵游勇单兵作战，不管在什么地方，作用都是有限的。是不是具有分散性的网络状况不好，是不是我们的各公司都散在全国各地就一定搞不好呢？虽然有不利因素，但我觉得过去主要是没有发挥好网络作用，如果发挥好网络作用，它的优势要远远大于它的劣势。这个道理很简单，如果不是这样的话，世界上为什么有那么多跨国公司？跨国公司如果都本土化，那它们又都何以存在？如果分散在各地的公司都一定搞不好的话，那跨国公司何以生存和发展？所以不能简单地说分散在各地就不利于管理，不利于发展壮大。根本的问题不在这里，关键在于我们的运作、体制、业务建设。CEMC改革的方向就是要建设好公司系统，而建设好了系统，我相信要比各自为战好得多。以上是关于公司系统企业改制和结构调整基本思路的三个基本点。

三、关于骨干企业建设问题

这次会议大家对困难型企业的改制和调整问题，都认识到了紧迫性，对于这类企业的基本改革思路都有较多的共识。关于骨干企业的建设问题，前面已经讲到了它的发展思路和目标，这一点我们要坚定不移地贯彻下去。但是有几点情况和想法还需做进一步说明。这次会议上对于骨干企业发展建设问题在主报告中也没有过多地讲，只是做了个原则安排，主要的原因在于我们已下决心研究这个问题，但还没有具体的实施方案，没有具体的运作措施。虽然尚在立项研究阶段，我们考虑还是应该在这次会议上提出来。因为，首先，骨干企业的建设问题涉及各企业的问题，是我们共同的事业；其次，这次会议参加的成员都是公司系统的领导集团成员，这是物资公司的大事，应当请大家一起讨论研究，不能闭门造车。这也是对大家的尊重，因为大家是领导集团的成员，应该一起来研究和决策。这是要说明的一点。

第二点，我们把“将三到五家的优良资源集中组织起来，整合包装上市”作为推进骨干企业建设的一个设想，确定立项进行研究。但是不管怎么研究，我们将坚持骨干企业建设的三个原则：第一，不可能也不会全部撤销各企业的法人，把大家简单地

捆绑在一起。因为各个大公司都有很长的历史，又分散在各地，各自都存在很多问题，我们不可能简单地撤销各公司，或者把各公司合并在一起，搞合作社、人民公社。它的运作模式应该是以资产重组，以优良资产资源做为出资的形式来运作。这是骨干企业建设的基本原则。何况捆绑在一起还是独资企业，不能建立现代企业制度，现代企业只能以出资的形式组成。京外企业股权化，京内企业一体化，这是一个原则。第二，可以是资产出资或者是资源出资，也可以是市场份额出资或者是技术出资。这种出资一定是规范的，按照组建股份有限公司的程序来办理的，要走合理的规范的资产评估手续，评估的原则和条件应该是平等的。在合理评估依法出资的基础上按股权受益。你的出资是多少就按多少股权来受益，不可能搞一评二调，搞共产主义。出资人受益权是受法律保护的，对法人财产受益权我们是尊重的。所以说建设骨干企业的第二个原则是按资产评估，按股权受益，不会损害各企业的法人财产受益权。第三个原则，是以出资额为基础，组建决策管理班子，共同实施企业的决策和管理功能，股权越大在新公司的发言权也越大。我们要建立的是现代企业制度，一定要以现代企业制度来规范，谁的股权大谁的表决权就大，股权平等，股权没有高低贵贱之分。

以上是骨干企业建设的三条原则。在这三条原则的基础上来研究运作的问题，应该是符合规范的，也是符合各自利益的。骨干企业建设是总公司的重要工作部署，是物资公司发展的重要举措，具有全局意义，也是各大公司的重要工作。各大公司以现在这种各自为战的模式继续运作，也许能维持下去，但是不会过得太好。我们充分发挥各自的优势，按照刚才所说的基本原则共谋发展，我想这才是大家的共同利益所在。

正是因为它是我们共同的事业，所以在研究论证骨干企业建设具体实施方案中，首先，我们会请各骨干企业的领导一起来论证。其次，在大家参与的基础上，我们会充分考虑各企业的实际利益，全体职工的实际利益。各企业老干部的利益我们同样不会忽视，因为物资公司几十年的历史是不能割断的，也是割不断的。总之，不管怎么改革，都会充分考虑各方面的利益。在会议讨论的过程中，有的领导提出我们到底是在办企业还是在办社会？这个问题提得很深刻，按说我们应该是办企业，就是为了企业资本保值增值，企业运营的基本目的也应在于此。但是根据我们的国情，不得不承认我们老国企既办企业又办社会，可能在某种特定的历史条件下，我们首先是在办社会，其次才是办企业；首先要考虑的是企业的稳定和职工的利益，其次才是资本增值。虽然这不太符合现代企业制度要求，但这是现实，我们只能按照这个原则去操作运行。

第三点，在骨干企业的改革发展上，我们谋求的是大动作大发展，尽量减少、避免小打小闹，因为我们的资源已经很有限了，如果不能集中资源干大事，可能会错过了机会，浪费资源。在这个前提下，我们必须招商引资，必须对外开放，因为，即使把我们自己有限的资源全部聚合在一起也很难求得大的发展，产生不了一加一大于二或三的效果。所以在骨干企业的建设中，一定要充分地对外开放，对外招商引资。所以我们讲要引进两到三家外资公司或者是上市公司的技术或资金投入。有了他们的介入，不仅以上三个原则会得到充分的贯彻，而且还可以很好地解决企业生存和发展问题。目前，我们的优良资源到底发挥了多少效能？当然，发挥到现在这种状态已经很不容易，是企业领导班子和职工共同努力的结果，但进一步讲，这些资源目前的效益究竟有多高呢？包括房地产在内，大家可以算算账，物资经营效益较低，若测算一下物业的效益实际也不高，如果把房地产评估的成本算进去，物业的效益比物资经营的效益可能更低。我们的物业资产实际是在这种低效益甚至负效益下运行的。怎么才能把这种低效益、负效益转变成正效益、大效益呢？我们已经做出了很多努力，但未能如愿。所以必须有外资和外力的介入，潜在的效益才能激发出来，企业才能发展，大家的利益才能得到体现。我们的资产、资源的潜能，如果有投入的话比许多上市公司的要好，只不过我们还没有找到有效的途径来发挥它们的作用而已，关键的问题是如何运作的问题。这次工作会上，我感觉华北公司社会关系处理得非常不错。前天晚上，天津市主管商贸的夏副市长来看望大家，我们在一起谈到企业改制的问题，谈到CEMC骨干企业包装上市问题，他表示赞赏和支持，并表示可以让天津市府有关部门积极配合。有天津市领导的支持，虽然不一定就能成功，但至少不是画饼充饥。随着国家进一步加大企业改革调整力度，随着国家社会主义市场经济的进一步成熟，国家的证券市场、资本市场还会进一步扩大与发展，我们应该抓住机会，顺势调整和重组，把我们的企业真正搞上去。以上是关于骨干企业建设的三个方面。

四、顺便讲一下西北公司的问题

最近总公司对西北公司领导班子进行了调整并由我兼任该公司的总经理、法人代表，对此，大家都比较敏感。在这里我正式强调一下：第一，我的兼任只是一个过渡；第二，我的兼任与骨干企业建设和企业改制、结构调整无关；第三，不管谁当法

人代表，都会对西北公司负责，都会对西北公司的职工和老干部负责，我也一样。刚才我描述过骨干企业建设的基本思路，西北公司同样是独立法人，它的权益一样会受到保护和尊重。在西北公司的改革和加速发展的重大问题上，我会和西北公司其他各位领导密切配合，努力把西北公司搞得更好。

五、关于在企业改制和结构调整中要注意把握好的几个问题

1. 改制、改革和调整要规范进行，这是基本原则。中国正进入法治社会，我们都是共产党员，不能做一些违法违纪和严重违规的事情，特别是骨干企业的建设更要规范运作，所有的改制工作包括大的公司的运作、有限责任公司工作和正式剥离工作，都要依据国家有关政策法规操作。但是在具体运作工作中，尤其是在困难企业的运作中，为了减少我们管理体制上所存在的问题的影响，在必要的情形下，要进行某些超常规运作。但所有超常规运作的主体必须是特困企业，真正是争分夺秒的时不我待的。超常规运作中，该请示报批的请示报批，事先来不及报批，或一时批不下来的，就采取备案制，只要符合“三个有利于”、“三个代表”要求和中央十五届四中全会《决定》精神，并且在管理上和内部手续上跟上就行。超常规运作模式本身是受到严重局限的，只能是在某种模拟的状态下进行，作为一个历史的阶段性运行，是过渡性运行办法，如内部歇业、内部模拟委托经营。但这种模拟运行同样要有权威性，要具有一定的法律效力，至少要用合约的方式来约束双方，保障职工利益，约束出资人。总之，我们要本着“三个有利于”的原则，抓紧时间，勇于实践，敢于创新，尤其是困难企业和特困企业，不能等。

2. 在改革调整中要加强相互的了解和理解。总公司有总部的利益，但是在研究整个系统行动的时候，总公司一定要也一定会站在全系统的角度上来研究问题。换个角度讲，我们各个公司的领导同志也是我们系统领导集团的成员，是整个系统的一部分，除了站在本企业的利益的基础上，也应该也不能忽略自己是总公司的一部分，是整个系统的一部分，要站在全局的角度上来研究问题。只有这样，我们才能达成共识，工作的基础才能更牢固一些。另外，在具体工作中要加强相互的沟通和交流，加强相互的理解，形成合力，以便更好地把物资公司搞好。

3. 在改革调整的过程中一定要加强组织纪律性和监督自律工作。各企业的改革调

整工作是事关全局的重要工作，尤其是困难企业，正在考虑和正在着手实施大的调整措施，在这个过程中，首先要强调组织纪律性。各位的观点和想法可以在会上讨论的期间直率地表达出来，这是正常的，但在领导集团研究之外，对于我们没有做出决定的问题，各级领导都要遵守纪律，不能犯自由主义。有些公司很快就要进行企业调整运作，有的已经开始了运作，希望各级领导严格自律，不要在企业改制的过程中搞小动作。同时要加强管理，防止出现资产损失。非常恳切地希望，在我们这届领导班子任期内，公司系统领导干部中不会发生监察案件。我们要把个人利益增长放到公司发展中来，在具体运作过程中严于律己。这是党和国家对我们领导干部的基本要求，也是我们做好工作的重要保证。

4. 要正确处理好改革调整工作与日常经营管理工作的关系。虽然我们讨论了许多企业改革调整问题，但不是说经营工作不重要、创效不重要、管理不重要。经营工作是我们日常工作，在这方面大家都很有经验，而企业改革问题是我们关注的问题，牵扯的面很广，所以成为这次会议的讨论热点。但这个热点不能影响日常工作，我们还要采取各种措施做好日常的经营管理工作，在保持企业相对稳定的前提下，积极推进各项经营、管理和改革调整工作，确保全年各项经济工作任务圆满完成，确保“三年扭亏脱困”目标如期实现。

7 在物资总公司系统改制改革工作会议上的讲话

2002 年 8 月 7 日

抓住机遇　与时俱进
全面推进CEMC企业改制改革工作

集团公司于7月17日至19日在北京召开了“CEC改革与发展工作会议”。会议对CEC改制改革工作做了重要部署，对CEC所属企业改制改革工作提出了明确要求。会议期间杨晓堂总经理在听取我的工作汇报过程中，对物资公司改制改革工作做出重要指示。为了落实CEC会议精神与工作部署，总公司经研究决定：立即召开公司系统企业改制改革工作会议，全面启动企业改制改革工作。下面我结合传达CEC会议精神就推进CEMC企业改制改革工作讲几点意见。

一、集团公司高度重视企业改制改革工作，CEMC各企业必须充分认识改制改革的必要性与紧迫性，积极推进本企业改制改革工作

（一）集团公司高度重视企业改制改革工作

刚才，几位总公司领导传达了CEC改革与发展会议的主要文件，大家会有明显的

感觉，集团公司对CEC系统的企业改制改革工作非常重视，力度非常大，而且已经取得明显效果，主要表现在以下方面。

1. 整个CEC改革发展会议，研究的全都是企业改制改革问题，核心研究的是“中电股份”问题。

这次CEC会议，实际上就是一个议题，即中电股份怎么组建。首先佟总做了主题报告。报告中除总结了CEC上半年工作外，集中讲的是组建中电股份问题，会议集中研究和论证的也是中电股份组建的具体问题，包括哪些企业进入中电股份，中电股份如何运作等，会议结束时杨总做了重要讲话（已传达）。

会议一开始就强调，讨论中电股份不是干不干的问题，而是怎么干的问题。集团公司的决心是既定的。所有纳入中电股份的企业都表示支持中电股份的组建。中电股份已经开始划转资产，计划九月底前资产划转全部到位，年底前组建工作完成。

“中电股份”主要包括这样几块资产：集成电路，主要是华虹中CEC的股份；软件，中软总公司所属的已经上市和准备上市的两个公司（中软国际、中软网络）的股份、珠海和浦东的两个软件园；桑达总公司所属桑达股份公司中的股份；通信，CEC手机公司、手机研发中心；还有夏新的股份。中电研究院已经正式成立，也进入“中电股份”。这样，CEC最有效的资产全部进入“中电股份”。

除此之外，CEC改革发展会上，还研究了不进入“中电股份”企业如何改革发展的问题，要求这些企业加速改制。也就是说，CEC这次会议，更直接研究的是“中电股份”组建问题，实际是以“中电股份”组建为核心，研究全面推进CEC体制改革与体制创新问题。

2. CEC改革发展会充满改制改革氛围，与会代表都深感改制改革紧迫，任务很重。尤其是三大公司。

三大公司（物资、器材、进出口）在CEC显然不属主营业务，不是未来CEC核心竞争力的组成部分，至少目前看不是。可是三大公司在CEC里占有的净资产总量比重大，除了华虹，恐怕最大的就是三大公司。三大公司总资产规模约占CEC总规模的三分之一，销售额约占CEC一半。所以三大公司改制改革对CEC至关重要，对CEC不进入“中电股份”的这块更重要。因此，CEC重视三大公司的改制改革也就理所当然了。

3. 会上杨总和佟总的讲话，包括刚刚传达的杨总在十一院的讲话，重心讲的都是改制改革问题。这些我们都能体会到。尤其是杨总的讲话，具有深刻的思想内涵。

4. 杨总与我的个别谈话，更是直接强调CEMC改制改革的紧迫性与重要性。

会议开始时，我提出，希望杨总安排半小时听取我的工作汇报。杨总第一天晚上就叫我去，谈了两个小时。期间大多是杨总跟我谈，谈了很多很有思想深度又很真诚的话，使我很受感动。他讲话的中心内容是强调物资公司必须加快改革改制。其主要内容如下。

第一，从工作部署看，物资公司必须集中精力加速改制改革。我在汇报中谈到，今年我们的工作重点是抓危机型企业的处理和困难型企业的解困，拟于九月份召开公司系统改制改革研讨会，明年年初在工作会上全面部署改制改革工作。杨总听了这种安排后，语气很重地强调说：太晚了，太晚了；物资公司的改制要马上开始，拖到明年就太晚了。机不可失，要抓紧干。

第二，关于物资公司未来的主营业务、改制改革的方向，杨总讲：物资公司应该很好地发展物流。现在物流很热，你们有这方面资源，有万通公司这块牌子，应好好发展物流。

第三，关于物资公司改制改革后的企业结构问题。杨总谈到，物资公司改制后，有三到五家控股公司就可以了；其他企业可以保持为参股，有的则完全退出。

第四，关于物资公司潜亏问题。杨总指出，要通过清产核资，夯实资产。所有不良资产，在确认核实基础上，都应当核销。不能让职工和改制后的企业去背这个包袱。

第五，杨总强调，推进改制改革，关键在于领导要有决心。要勇于大胆地推进，不要怕风险。

第六，在谈到改制工作落实时，杨总说，企业改制是方向，国有企业非改不可。你们的方案只要报上来，CEC都会批；只要通过清产核资，把国有资产搞实就行。通过改制，可以调动各方面的积极性，把企业搞好，这完全符合“三个有利于”，这就是方向，这样做不会错。杨总特别讲，搞企业一定要务实，要实事求是。他说：我现在岁数大了，经历多了，不图什么，只想做些利国利民利党的事情。夏新公司今年手机销售利润6个多亿，杨总明确夏新要消化全部历史潜亏，这样，利润只报6千万。如果讲业绩，当年不消化历史潜亏，CEC报表就完全不同了。杨总还语重心长地讲了一段话：搞一个企业，“江山自有能人出，各领风骚三五年”。我们身为一任领导，在企业，就要干实事。将来你带走的，只有：一是你的缺点与不足；二是职工对你的感情。其他的都要留下。要留下一些实的东西，不要让后人骂。

从杨总与我的个别谈话里，可以感受到，集团公司非常重视企业改制改革工作。

（二）CEC重视改制改革工作的原因

CEC为什么如此重视企业改制改革工作呢？我认为，主要原因如下。

1. CEC改制改革已经到了攻坚阶段。企业改革改到深处是产权问题，最终是产权问题。改革最具决定意义的是产权改革。

CEC的关键是提升核心竞争力，突出主业。要达到这个目的，最根本的要从产权制度改革上下功夫。对此，CEC从上届班子开始，一直在探索路子。这届班子的思路和主攻方向更明确，措施更得力，抓到了问题的关键。第一，提升企业核心竞争力，一是“减法”，一是“加法”。杨总讲减法不能多用。我理解主要从产业上讲，如集成电路、软件、通信产品等，不能简单地说哪个不搞了，而且还要开发新的业务。但从精干CEC的企业结构和明确发展思路上，不可能不用“减法”，而且“减法”的力度还不小。

CEC作为中央企业，要做信息产业的国家队，面临加入世贸组织的竞争，像现在这样庞杂和一盘散沙不行，非改不可。

2. 国企产权改革从1999年中央十五届四中全会《决定》下发后，社会上的国企改革已经广泛展开，中央企业尤其像CEC这类企业，产权改革实际上是滞后的。CEC必须跟上全国国企改革的形势与步伐，否则在加入WTO后，随着改革开放的深入，CEC也面临被淘汰出局的危险。为了在竞争中占有一席之地，为国家信息产业做出特殊贡献，集团公司必须加速改革。

3. CEC这届班子尤其是杨总有相当高的政治理论水平，能够很好领会中央关于国企改革的精神实质，并且有魄力、有能力抓住国企改革根本性问题，促进CEC总体状况根本好转。杨总来CEC，第一次参加下属企业工作会就是我公司今年的工作会，并做了讲话。当时我讲杨总的讲话对我们震动很大，杨总对此并不以为然。杨总讲：这些观点，这些话，中央早讲过了，讲了好几年了，文件里、改革决定里都有，关键是落实不够。事实确实如此。

4. 在市场经济条件下，国有独资企业这种体制已经明显表现出不适应性，其弊端诸多已为众人所共睹，不改变这种单一体制，企业就难以持久生存和发展。产权变革是所有国企包括CEC的必由之路。

我们这种国有独资企业完全是计划经济的产物，但国家已经由计划经济转向市场

经济，而且江总书记“5·31讲话”说得很清楚，市场取向的改革不会变，还要继续深入。计划经济的国有独资体制，与市场经济显然是不适应的。除了关系国家命脉的特殊行业外，其他企业，尤其是流通企业，根本没必要保持国有独资。从各方面经验看，国有独资也确实很难在充分竞争的市场经济中生存。现在，大家对此都已经认可了。随着国家向市场经济转变和改革的深入，国有独资体制在更多的领域消亡是必然的。集团公司从总体上也处在激烈竞争的领域。在市场变化这么快、信息技术发展这么快、竞争这么激烈的情形下，集团成员单位还保持国有独资企业这种模式，怎么迎战WTO？怎么成为信息产业的国家队？所以，集团公司坚决地推进改制，组建“中电股份”，用“中电股份”打造CEC旗舰；所以，杨总讲，这是正确选择之一，可能还有别的选择，但当务之急，能够迅速运作的，恐怕只有这个办法。可见，CEC改制改革是必然的，完全符合CEC所属各企业生存发展的客观要求。

（三）CEMC企业改制改革的紧迫性与重要性

对于CEMC，改制改革是否同样紧迫与必要呢？回答是肯定的。这是因为以下两点。

1. CEMC是CEC成员企业，抓好CEC商贸企业改制改革工作是CEC下半年重点工作之一。面对CEC企业全面改制改革，CEMC没有理由不加速推进改制改革，否则就要落后，就要拖后腿，就要影响CEC核心竞争力的提升，自然，我们自身也面临更多风险与危机。器材公司、进出口公司都已做出改制部署并已经全面展开。器材公司的目标是明年六月份以前完成各所属企业的改制。进出口公司，已制定10个企业改制方案，其中1个已经完成，1个正在运作，5个正在落实。

2. CEMC是国企一员，又处在竞争激烈的领域，国有企业存在的问题我们都存在。不改革，不改制，无论是较好的企业，还是困难的企业，最终都将没有出路。所以，我们必须紧跟CEC改制改革的大形势，加速改制改革。

目前，我们公司系统的主要问题是：资产不实，潜亏巨大；社会包袱和冗员负担沉重；负债经营，为他人打工。我们的体制和运行机制、管理，也同其他国有企业一样，存在很多问题。我当总经理两年多来，整天陷在人事的、管理的事务堆里，哪有多少精力抓主营业务，抓提升企业竞争力？所做工作大多是政府工作，处理内部矛盾与问题。许多困难企业的领导更是艰难度日。这种状况，企业怎能面对市场竞争？这种状况要改变，只能靠改制改革。

3. 只有实施产权制度改革，才能解决CEMC若干历史问题。

一是资产不实、资产潜亏问题。我们以前清理出潜亏上报过，谁也处理不了。挂着几个亿潜亏，还要交税。我们名义上资产有10亿元，职工只有三千人，人均拥有资产量那么大，而实际情况是：现有资产除了潜亏就是沉淀的，真正可营运的资产不足三分之一，而仅银行负债就有4亿元，远远超过可营运资产。只有清产核资、改制，才能解决这个问题。

二是净资产回报问题。我们的资本金号称4亿元，有多少回报？连年亏损，去年加上处理闽赣公司，报表亏损近2 000万元。按CEC企业分类，我们是三类、四类企业。四类企业是要调整的，去年我们上升为三类企业。谁能容忍我们这样生存下去呢？而实际情况是：我们4亿元资本金，至少有4亿元潜亏，国有资本差不多都没了。当然，我们还有潜盈因素：相当部分土地增值没有评估进去。将这一因素加入，估计目前实际净资产约有1亿元。

若有1亿元净资产，那么它的实际效益怎样呢？第一，我们背负了4亿元的历史性贷款，年承担利息数千万元，这些支出在核算上和上级对我们的考核中，不可能作为业绩，只能作为“正常费用”，这种历史性费用在现代企业中是不会存在的。

第二，我们背负了1 000多名离退休老职工的生活、医疗、保险等支出，背负数十万平方米职工宿舍、后勤等开支，背负数百下岗、内退人员开支，还有沉重的冗员开支。如把以上的支出算成贡献值，我们不亚于其他企业，净资产收益率不会比别人低多少。解决这一问题，最终要靠清产核资，把资本夯实，通过改制，把社会性负担剥离开。

第三，老干部费用开支问题。如果不改制，不转换体制，我们就要永远背下去。国有独资企业就要承担社会稳定责任，承担老干部养老的责任。从感情的角度讲，这是应该的，但从现代企业角度讲，站在市场经济角度看，这公平吗？我们背负得起吗？正像杨总讲的，我们“拖儿带女”，让我们去与狼共舞，行吗？所以，必须改制，通过改制，把这些问题解决好，与企业正常运营剥离开，实事求是地还物资公司资产的本来面目，还物资公司公平的市场竞争主体地位，我相信我们靠自己本事去发挥作用，不比别人差。我们一定可以干出自己的业绩，干出自己的一番天地。

另外，通过改制还可以解决体制和机制问题。体制上将建立规范的股东会、董事会和监事会，产权将实现多元化。企业职工可以持股，作为出资人成为企业真正主

人。这样，职工就会更多从企业利益角度考虑问题，主动考虑企业的生存发展，职工才可能真正和领导在一个平台上考虑问题。即便职工不持股，转变了身份，真正实行聘用制，过去存在的一些问题也能迎刃而解，而不是现在这种状况。

当然，CEMC推进企业产权改革，显然不是要把所有企业搞掉，都散伙，而是要实事求是地评估企业资产，按照现代企业运行规律运作企业，促进好企业更好，困难企业逐步好起来，实在不行的，就退出。

转换职工身份也不是把职工都赶出去、不要了。杨总讲得很到位：企业职工永远是企业力量源泉。不能想象一个企业没有职工。西方企业搞了那么多年，并没有“国有企业职工”身份，企业照样搞得比我们好，职工岗位绝大多数照样是基本稳定的。说明职工身份问题不是根本问题。职工转换身份了，仍可在企业发挥很好的作用。

从长远看，国有企业职工转换身份，像国有企业改制一样是不可抗拒的历史必然。对此，要有充分的认识。

二、集团公司具有推进企业改制改革的坚定信心与决心，CEMC各企业必须抓住机遇，坚决果断推进企业改制改革工作

（一）集团公司推进企业改制改革的信心与决心至少有以下表现

1. 首先体现在坚决果断推进“中电股份”组建，仅用三个月时间就完成了十一院改制，同时决定迅速从部分小企业退出等现实举措上。一些企业清产核资后，CEC准备退出，净资产将转让给经营者。CEC手机和研发中心，相当一部分股权都进行了置换，由控股转为参股。这些现实的改革举措，充分展示出CEC改制改革决心，为CEMC改制改革做出了表率。

2. 集团公司领导多次讲话反复强调改制改革。杨总多次强调，推进企业改制核心在于干部职工要有危机感和紧迫感，不能把国有资产当饭碗，安于现状，不思进取。同时，他强调，改制改革也不能怕阻力，畏难不前。改制改革会有风险，但不要怕。国企走改制改革的路不会错。

3. 集团公司领导和职能部门对财政部、经贸委等国家有关方面，已做了大量工作，很有成效，对推进企业改制改革有了很好的沟通，财政部在资产评估和处理等方面给予了认可，这很不容易。CEC企业的清产核资、改制改革，现在在国家有关方面，

通道已基本通畅，这是非常有利的时机和条件。另外要说明的是，按照国家规定，CEC直属企业的清产核资、企业改制要报财政部核准，而CEC的三级企业（总公司的二级企业）只需CEC批准，报财政部备案就行了。如闽赣公司去年退出，原账面资本金1 400多万元，全部直接纳入决算核销，CEC在当年损益里直接处理了，对CEC影响并不大。所以，CEC三级企业改制，在通道上条件已经完全具备。

另外，CEC现在的工作作风有了很大的转变。最近我们上报了七八个文件，反映我公司系统一些急待解决的重要问题。杨总非常重视，批示各部门对所有问题逐个落实，限期回复。对这次我们反映的拖欠老干部“两费”问题，CEC批下来了，帮助解决了50%。同时也要求，各企业以后不能再拖欠。东北公司债务重组，CEC同意借款300万元，并按还债时间要求分期拨付。这些都说明，CEC工作作风确实在转变。这为CEC落实重大决策提供了又一保障条件。这也反映出CEC推进改制改革的决心、信心和运作能力。

（二）CEMC同样有信心推进企业改制改革工作

1. 推进企业改制改革本身就是各企业生存发展的客观要求，它的利弊得失是十分清楚的，CEMC没有理由不顺势而变。做好企业改制改革，无论是对较好企业（可以处理掉潜亏，夯实资产，促进其更健康发展；职工入股，可以得到更多实惠），还是对危机型企业（可以减少损失，有利于职工安置和企业解脱）都将是十分有益的。这是一件利在当代、功在未来、利国利民的功德之事。

尤其是对危机型企业，本身已经无法生存，非常艰难，再吃下去，更难以安置职工。如闽赣公司，如不及时处理，以后拿什么去解决？总部、CEC都很难拿出退出成本，CEC本身也是负债经营。危机型企业耗下去，职工安置的资金来源会越来越少，最终受损的还是职工。所以，危机型企业干部职工一定要认识到这一点。

2. 近几年，我们这届班子一直在抓改制改革工作。2000年下发了关于加速公司系统改制和结构调整的指导意见，当时提出三年改制目标是2000年试点，2001年完成50%，2002年全部完成。后来因为各种原因，特别是政策性原因，我们没能按计划推进。2000年总公司上报了云贵公司整体改制方案，因为当时上级解决不了资产核销问题，结果只好搞内部模拟改制。现在看来效果不错。下一步，云贵公司可以争取使模拟改制变为规范改制。2001年总公司又下发了关于加速企业改制和结构调整的实施意

见，允许用各种思路、各种方式改制。这次会议将这两份文件作为会议参考文件再次印发给大家，文件内容依然有效。去年我们处理了闽赣公司，还与宁波公司、上发公司业务骨干成立了两个职工持股的有限责任公司。当然，由于此前集团公司启动“三大公司整合”等影响，我们所属其他公司的企业改制没有全面展开。所以讲我们抓企业改制已持续抓了两年了，我们有这个要求，现在更有信心搞好这项工作。

3. 推进企业改制改革是总公司党组和我们这届班子，也是各企业党委、经营班子的历史责任。

在清产核资、改制改革机遇面前，抓与不抓，是事关企业生存发展的原则问题；抓得紧与不紧，是对企业对职工的态度问题；抓的成果或好或差，是一届领导的功过问题。抓的紧，抓的好，会对企业有基础性、历史性作用。抓不好，坐失良机，后悔就来不及了。

总公司党组、总公司领导，决心全面推进各企业的改制改革工作，对这项工作是真抓实干的。总公司与集团公司指导思想完全一致，只要清产核资核实净资产，我们就以净资产为准改制。改制完毕以后，按杨总话来讲，就是八个字，你们“依法经营”，我们“按股分红”。

当然，改制改革面临很多困难和问题，我们将按照“三个有利于”原则和“三个代表”要求，以实事求是的态度，认真研究处理，积极创造条件，克服各种障碍，坚定不移地有序推进各企业的改制改革工作。公司总部的改制改革工作，在各企业改制改革工作基本展开以后，也将随即展开。有CEC的坚决支持，有各企业的共同努力，我们对最终完成好改制改革工作充满信心。

三、集团公司推进企业改制改革的一系列举措，充满开拓创新精神，CEMC各企业必须与时俱进，创造性地研究和推进本企业的改制改革工作

（一）CEC新班子上任以来，已展开和采取了许多企业改制改革工作与措施，使CEC企业改制改革进入一个新阶段

这次CEC会上，张玉堂副总做了专题发言，共列举了18项重要工作，实际上有20项。包括组建“中电股份”，十一院改制，深圳、香港地区整合（集团决定将我香港公

司无偿转让给桑达总公司），中电系统工程总公司与香港某公司合资改制，以及三星石化股权运作等。

以上这些运作说明，CEC在改制改革和资产重组、资本运作方面思路开阔、运作大胆，已经有了显著成效。

（二）CEMC各企业要与时俱进，大胆创新，走适合自己的改制改革之路

1. 江总书记“5·31讲话”反复强调与时俱进、执政为民。一个政党是这样，一级党组织、一个企业也是这样。世界在变，时代在发展，一切都在变，我们必须随之改变（奶酪理论），不能墨守成规。但无论怎么变，坚持“三个有利于”原则，落实“三个代表”的要求，不能变。

现在中央在与时俱进，国家在与时俱进，我们企业不与时俱进能行吗？几十年来，我们党章规定，党是无产阶级的、工人阶级的先锋队。据讲，十六大后党的性质将要拓展为中华民族的先锋队，要写入党章。为什么这样？因为现在社会阶层发生了重大变化，这种性质的调整是执政党生存发展的客观要求。党的性质都在随着时代的发展而发展，国有企业不改制改革能适应社会发展要求吗？因此，我们不仅要改，而且还要对改制改革路子作更加广泛的研究探索。

江总书记的“5·31讲话”是十六大的灵魂。党的十六大对党和国家若干重大问题将做出新的阐述与部署。在经济领域，“市场取向”的改革将更加深入广泛（民航系统已允许外资控股，这在世界尚为罕见），这对国企改革将产生强烈冲击波。我们一定要认真学习、深刻领会“5·31讲话”实质，解放思想、开拓视野，以江泽民“发展要有新思路、改革要有新突破、开放要有新局面”要求为指导，勇敢果断地推进CEMC企业改制改革工作。

2. 企业改制改革工作，没有固定模式，没有现成的道路可走。每个企业的情况千差万别，经济状况、经营效益、人员情况、社会地理环境等都各不相同，这个企业能走的路，另一个企业可能走不了；那个企业办得了的事，这个企业可能就难办成。因此，研究企业改制改革，除了一些基本的原则、一般性政策等因素可以综合考虑外，最重要的还是要结合企业实际，实事求是地分析现状，一企一策（研究确定方案阶段，恐怕还要一企多策）。要防止盲目攀比和不切实际的幻想。在具体方案的研究制订上，只要符合“三个有利于”原则，什么路都可以走，合资、入股、兼并、转让、出

售，各种方式都可以。只要经过清产核资和资产评估审核，确认国有资产后，怎么改都可以研究探讨。

我们基本构想是：通过改制改革建立新的CEMC，由骨干控股企业和参股企业构建新的资本体系和网络体系，争取在条件成熟的情况下增资扩股，搞成股份公司，通过若干年的努力，真正建设成为较好的物流企业，更好地为CEC发展主业、提升竞争力服务，自身也得到更好的发展。

3. 当前最重要的是开好这次改制改革工作会议。这次会议是全面贯彻CEC改革与发展会议精神的重要会议。为了贯彻CEC会议精神，开好本次会议，总公司先后召开办公会、党政联席会进行传达、研究；本次会前又专门召开党组会，九日上午根据会议讨论情况，还将召开办公会研究有关问题。

这次会议的主题非常明确，而且单一，就是企业改制改革。会议的基本目的，一是转变观念、统一思想，充分认识改制改革的必要性与紧迫性，坚定改制改革的信心与决心；二是在此基础上，集思广益，研究探讨CEMC总体改制改革的一些基本问题，包括改制改革的基本任务与目标、基本原则、主要工作部署和各类企业改制改革的基本方式等。

在具体方案研究中，要争取两个方面的成果。一是对提交会议讨论的CEMC企业改制改革总体实施方案进一步完善，中旬，集团公司将安排办公会听取我公司改制改革工作汇报，我们将上报这一改制方案，待CEC批准后印发。

二是通过总公司领导与各企业单独研讨，希望能够形成各企业整体改制的具体思路与方案，其中资产状况比较清晰的企业，争取回去以后能够立即启动改制方案运作程序，如云贵公司，争取年底前有所突破。

对于改制中若干基础性问题，我们已经做了一些研究，有些基本想法，大家可以继续探讨。对改制改革中可能遇及的困难与矛盾，大家要充分反映，并认真研究对策和解决的途径与办法，以便为改制创造更好的条件。对于改制中的困难与问题，会后我们还将进一步研究，需要上级和当地政府支持的，需要给政策的，总公司会全力做工作。

最后，我要强调的是：这次会议是CEMC历史上一次具有重要历史意义的会议。它将使CEMC作为国有独资主体全面走向终结——尽管这段路程并不一定很短暂；它将使CEMC全面走向新的机制、体制，迈向新的生存发展阶段——尽管这个阶段的到

来并不容易。

让我们群策群力不惧困难与险阻，为CEMC旧体制终结和充满希望的新体制的到来，而齐声喝彩，共同努力！让“进”的更坚定，让“退”的更安然；送别几十年旧体制，迎接企业改制新时代。这样做完全符合“三个代表”要求和“三个有利于”原则，“这样做不会错”！

8 在公司总部三届三次职工代表大会上关于总部职工集资建房的讲话

2002 年 12 月 16 日

在公司总部三届三次职工代表大会上关于总部职工集资建房的讲话

本次职代会主要议题是集中审议总部集资建房方案。经过几天的讨论、酝酿，听取意见，今天经过修改的方案审议稿，就要正式提请职代会审议表决了。在此，我受公司班子委托，就公司集资建房和货币化的一些基本问题向职代会做情况报告，以便大家更好地理解、支持这个集资建房方案，把“集资建房”这件好事办好。我讲三个问题。

一、关于集资建房的由来

回顾一下集资建房的由来，对于帮助大家理解集资建房方案是必要和有益的。

大家知道，今年初我们集中讨论的是住房货币化问题。总部职工住房货币化补贴方案，几经上下，班子反复讨论最终经职代会联席会审议通过，已于今年五月份上报集团公司审批。上报后由于多方面原因，集团公司至今暂未批复。由于货币化方案是必须经上级批准方才有效、方可实施的，因而该方案短期内显然无法启动实施。也正

因此，原本按照货币化思路启动建设的宿舍楼工程面临抉择：要么改按“集资建房”思路继续推进，要么停下来待货币化方案批准后再施工。鉴于该宿舍楼项目计划已“结转”多年，难以再“结转”下去；鉴于该工程前期投入在年初以来已经开支上百万元，且工程招标已经完成，施工合同已经签署，停下来不仅面临计划被取消，前期投入可能上百万元的损失，还要面临违约罚款等重大或有损失。因此，公司领导经认真研究慎重决策，决定该宿舍楼工程改以“集资建房”方式进行。对宿舍楼工程运作上的这一重大调整，是客观形势使然，是必需和正确的调整。这一调整也是及时和果断的。

大家知道，公司总部的“货币化问题”，是在CEC系统驻京各企业大多都在推进货币化的情况下提出的；其内在的主要内容都是依据国家和国管局有关房改政策，参照CEC其他企业做法提出和确定的，而且是经过班子反复讨论，职代会联席会充分酝酿讨论通过的。公司领导班子在提出和研究货币化问题的整个过程中，一开始就明确提出了推进货币化的“一个目的”、“两项原则”。一个目的是：真心实意地为公司最广大职工群众谋取实际利益。两项原则是：在推进货币化的进程中，第一，不能把公司经济拖垮（即在货币化的总量范围内依据公司实际有计划有步骤推进，主要以建房实物形式实现货币化补贴，而且建房成本资金，还要由职工自行承担）；第二，不能把职工队伍搞散（即方案具体内容要符合政策、实际，得到大多数职工认可，坚决避免因推进货币化具体方案中的利益矛盾和认识上分歧，影响队伍团结，影响工作积极性，甚至出现矛盾激化现象）。坚持这“两条原则”，是实现“一个目的”的根本保证，也是实现“一个目的”的前提条件；否则我们将宁愿暂时放弃货币化进程。因为这两条原则是职工根本利益之所在，是最大的职工利益。显然，维护和珍视职工根本利益，坚持维护好这两条原则，是公司领导和全体干部职工包括离退休老同志的义不容辞的责任与义务。

在坚持这样两条原则的前提下，我们在班子会上和提交职代会联席会讨论审议货币化问题时，都首先提交讨论了这样两个基础性问题：按照目前公司实际和上述推进货币化总体思路：（1）近阶段货币化是积极推进还是暂缓推进？（2）是按较大的方案，即最高职级160平方米，其他职级按国家机关相当标准同比例调整去搞，还是按较低方案即按国家机关标准去搞？在这两个问题都得到完全统一的肯定的答案后，我们制定了货币化实施方案，并得到职代会联席会一致通过。

不论是货币化，还是集资建房，其具体方案的制定，都是事关每个职工切身利益

的重大而又敏感的问题，每个职工都关注它，甚至为它各有不同意见，都是正常的可以理解的。但是必须指出：在货币化方案研究、确定过程中，我们提出和坚持的“一个目的、两项原则”，在实施集资建房过程中也必须予以坚持和贯彻。今天在我们正式审议集资建房方案之前，必须首先强调这一点，并引起各位代表足够的重视。这是事关公司生存发展和职工根本利益的最大的大局，是纲。只有纲举才能目张；只有心中有大局，我们才不致于在具体问题上斤斤计较，迷失方向。只有顾大局、识大体，在坚持和维护“一个目的”、“两条原则”的旗帜下，我们才比较容易形成共识，把好事办好。

二、关于集资建房与货币化的关系

从集资建房的由来，我们可以看到：集资建房是货币化推进过程中的一个插曲，一个前奏。不论是货币化，还是集资建房，体现的都是本届班子真心实意为职工群众办实事、办好事、谋取阶段性实际利益的愿望。可以说，积极地全面落实公司总部职工住房方面的经济政策，是本届班子几年来一直挂怀的心愿。当然，能否顺利实现它，需要一个过程，需要积极努力不断创造条件，更需要大家尤其是职代会的理解与支持。

为了部分实现这个心愿和“一个目的”，在货币化推进之前，在宿舍楼工程不容等待的特殊时期，作为落实职工住房经济政策的实现形式之一，我们首先实施“集资建房”。

因此，我们说，实施集资建房和推进货币化，都是落实职工住房经济政策和实现“一个目的”的具体方式，二者是不同的方式之一。而且，在实施“货币化”之前先实施集资建房，实际上可以有效减少公司货币化的资金压力和经济压力。因为，所有参加本次集资建房的同志，其所得“标准之内”的住房面积，在货币化条件下，都属于“现有住房面积”，因而他们中的几乎所有人员在公司推进货币化的时候，一般都不再存在缺房面积“货币化补贴”问题。

可见，为职工谋求住房方面的实际经济利益是我们的出发点和落脚点，集资建房本身并不是目的。集资建房与货币化一样，是我们实现这“一个目的”的不同形式和手段。虽然二者之间确实有先后之分，确实有利益实现上差别，确实有现实既得和未来风险的不同，但其出发点和落脚点是共同的一致的。我们必须正视公司的实际经济状况，我们必须接受这样一个现实：在实现“一个目的”过程中，当前只有一幢宿舍楼，只能有部分职工率先达到“目的”的彼岸。正如国家在“全面建设小康社会”之

前，要允许一部分人先富起来一样。没有一部分人的先富，就不会有小康社会到来；共同富裕是渐进的，有先有后的，程度不同的；公司在实现“一个目的”的问题上也只能如此。

我们知道，更多的同志担心的是货币化实施的保障问题，即担心集资建房之后货币化能否实现、什么时候实现的问题。对此，我代表公司班子负责地向各位代表重申：（1）经职代会联席会审议通过的货币化方案总体上仍然有效（考虑到部分同志走了“集资建房”方式，为了降低实施货币化保障难度，我们决定将货币化补贴标准由原定每建筑平方米3 600元降至3 400元，也请职代会审议确认）。（2）公司领导将像对待集资建房一样认真对待货币化问题。在“集资建房”工作基本完成之后，我们将积极创造条件有计划有步骤地努力做好货币化推进工作。（3）我们的心愿是为公司最广大职工群众谋求住房利益，本次“集资建房”只能解决少部分缺房较多的同志的问题，在大多数职工住房利益未实现的情况下，我们也没有理由不积极推进货币化。（4）根据公司的现状和未来发展潜能，我们有理由对有计划有步骤地全面实现“一个目的”充满信心，而“集资建房”本身正是实现这个计划和步骤的一个重要组成部分。

我们还知道，从总部领导原来缺房较多这个现实情况看，领导层成员的住房问题基本上都可以通过本次集资建房得到解决。因而许多同志私下里担心集资建房之后，在领导基本不缺房的情况下，公司是否还会一如既住地推进货币化工作。我知道要解除这一顾虑，仅凭“表态”是不够的，而这个顾虑能否有效消除，不仅事关广大职工群众对货币化的信心，更事关大家对集资建房的态度，事关本次集资建房能否贯彻和实现我们一开始就提出来的“两条原则”，也就事关公司稳定和企业生存发展大局，事关最广大职工群众根本利益。对这样一个举足轻重的重大问题，经过慎重考虑，并经公司办公会议同意，我郑重向各位代表宣布：为了确保“两个原则”实现和集资建房顺利推进，也为了尽量消除许多职工的担心，我作为公司党组书记、总经理，在职工群众普遍看重本次集资建房，而对货币化心存疑虑的情况下，本人决定放弃本次“集资建房”机会，而与更多的职工群众一道去共同面对货币化。

三、关于正确对待集资建房方案

本次集资建房方案，已经党群部和公司领导及房改领导小组反复研究，其中重要

问题经办公会多次讨论，又先后经职代会联席会和本次职代会分组讨论，听取意见，并做了进一步修改完善，应该说是充分考虑了各种情况，广泛听取了各方面意见后提出的，是比较合理的可行的。当然，这样一个涉及许多同志切身利益的关系微妙的方案，要使所有人员都满意是很难的，党群部和公司领导为此已经做了很多努力了，希望它能得到大家的理解和认可。

在研究和制定这个方案过程中，尤其是在确定参加集资建房人员先后顺序问题上，我们坚持和贯彻了“两个优先”原则。一是缺房面积优先原则，体现在“缺房面积”计分上，目的在于尽可能使缺房较多人员（包括无房骨干人员）可以优先参加集资建房；二是司龄优先原则，体现在“司龄”计分上，目的在于尽可能使同等情况下在公司工作时间较长的公司“老人”可以优先参加集资建房。方案中的若干基础性问题，是以货币化方案为基础的，或者是保持一致的。其中有以下几点需要说明。

1. 关于住房面积标准，是完全与货币化方案中面积标准一致的。这是因为，一个企业的职工应享受的住房面积标准只能有一个，不能有两个标准。货币化方案既已确定过，在CEC未有明确批复调整之前，我们只能按该标准考虑问题。如果集团公司在批复我公司货币化方案时对该标准有调整，那么届时所有人员均须按相应批准数重新确认应享受面积，同时重新确认现有住房面积“超标”情况，并对“超标”面积按国家政策规定进行办理（职工补交超标面积相应价款）。

2. 关于15年工龄折算问题。这与货币化方案中25年折算办法有了很大调整。之所以作此调整，主要考虑集资建房中一般情况下个人投入会很多，如果工龄折算很长，无房年轻骨干要拿一套住房经济上会非常困难；而适当缩短工龄折算年限，可以使无房年轻骨干减少集资负担。但又不能完全取消工龄折算，因为房源极有限，要充分考虑无房骨干与公司“老人”之间的需求平衡。对于已有一定司龄的无房骨干人员而言，重要的不是一次性完全“达标”，而是先解决“有住”问题。他们因“折算”原因和随着工龄增长而产生的“缺房”因素，将随货币化方案实现逐步得到弥补和解决。这一点既希望公司“老人”们给予支持，也希望年轻无房骨干同志们给予理解。

3. 方案中提出了预留几套房子，用于解决排不上队的无房业务骨干和特殊情况及历史遗留问题，这是需要的也是合乎情理的。其具体操作将由房改领导小组本着公平、公开、公正原则负责组织实施。

各位代表，集资建房方案几经反复，千呼万唤始出台，它已来之不易；目前这个

版本，已倾注了许多同志的努力和心血，真心地希望大家能理解它，认可它。应该特别说明的是，在对待职工实际利益问题上，我们这届班子是很努力的。在公司经济状况很困难的情况下，我们全面保障了离退休老同志的离退休金足额发放和医药费及时报销，也努力提高了在职人员工资水平。在住房问题上，我们一方面努力创造条件去解决职工住房福利，另一方面又自觉地严格要求自己。我们从来没有想过要脱离公司职工群众单独解决领导住房问题，而是和职工一起走货币化或集资建房之路；就是集资建房的排队打分，领导也没有任何特殊（大家知道，过去公司都是给领导单独买房的）。真的很希望公司职工包括老同志能够注意到这一点（当然，一些老领导早就对我们提出了一些关怀意见如单独买房等，对此谨表感谢）。我更真诚地希望所有干部职工包括老同志都能正确对待个人利益，善意理解领导言行，共同维护公司大局。我们一定要从自己做起，努力做到相互理解、相互尊重、相互体谅、相互支持，共同把公司工作搞好，把我们这支队伍建设好，把“集资建房”和货币化工作这类好事办好！

谢谢各位代表！

9 在公司总部年度职工大会上的述职讲话

2002 年 12 月 30 日

在公司总部年度职工大会上的述职讲话

现在我结合个人年终述职报告，简要回顾和归纳一下我和我们这届班子一年来乃至近三年来的主要工作情况。

一、政治思想方面的基本情况

第一，比较注重邓小平理论的学习，能够认真贯彻党的各项方针政策。尤其是江泽民“三个代表”重要思想提出后，我和班子能够在工作中努力实践“三个代表”重要思想，全身心投入工作，尽心尽力努力把公司建设好；虽然个人水平和能力有限，但我是尽了自己的最大力量，实实在在为公司、为职工办实事，工作态度认真负责，工作作风是务实的。

第二，坚持重大问题集体研究决策，坚持规范管理、按制度办事。公司系统和公司总部重要工作、重大问题和重要事项，都经领导班子、党组集体研究决定。有些问题为了慎重起见，多次研究，听取各方面意见后再做决定；对于日常工作，坚持按制

度办事，包括基本工作制度、会议制度、督办制度，使各项工作规范化，保障和提高了工作质量与效率，保证了绝大多数决策的正确性。

第三，在勤政廉政方面，能够严格要求自己，没有谋取个人私利。尤其是在房子、票子、车子方面，不搞特殊化。在房子问题上，在兄弟公司给领导班子成员单独购房的情况下，我们坚持“与职工一起解决住房问题”的承诺。最近搞职工集资建房，公司领导都与职工一样排队；考虑到许多职工都看重本次集资建房，而对未来住房货币化能否兑现心存疑虑，为保障本次集资建房顺利推进和职工思想的稳定，我主动要求，正式退出本次集资建房。

二、经济工作方面的主要情况

公司的工作分为系统和总部两方面。在这两方面，我们都做了很多工作，归纳起来主要有以下八项。

（一）公司系统三年总体扭亏目标今年顺利实现

我们这届领导班子上任伊始，就明确提出了三年实现公司系统整体扭亏的目标。现在，经过三年的奋斗，今年末公司系统终于结束了连续七年的亏损局面，实现了整体扭亏。这是我们这届班子今年乃至上任三年来的中心任务，也是今年各项成绩中最重要最漂亮的一件。三年来，我们每年都有一至两件完成得很漂亮的工作任务。前年是在干部职工的理解支持下顺利完成了总部与驻京各企业的一体化整合；去年是果断解决了面临严重危机的闽赣公司问题，使其实现平稳、顺利地全面完成“退出”；今年是公司系统实现整体扭亏和总部完成万通公司股权运作。

（二）改制改革工作有较大进展

谈到这个问题，有必要先做一些说明。一些同志认为，公司领导应该把主要力量放在总部，不应该对系统的工作花费太多的精力。这种看法不全面。作为总公司，我们要承担系统和总部两方面的组织领导工作。对公司系统，我们不仅负有“主管公司”的责任与义务，而且还承担着国有资产保值增值的责任，而要实现国有资产保值增值，改制改革是十分紧迫的任务。大家知道，改制改革的最重要目的之一，就是明晰产权关系。通过改制，我们把各公司的债务处理好了，历史欠账和人员安置问题解

决好了，产权关系明晰了，就为“净资产”的运作提供了现实条件与可能。这对公司系统的发展和对公司总部的建设都是十分重要的。

一些同志对危机型、困难型公司的退出从感情上觉得不好接受，但市场经济规律是无情的，某些企业的退出是不得已而为之的事。传统的物资行业，本身就是计划经济的产物，从公司系统现状看，总公司不可能抱着所有子公司在市场经济的洪流中沉浮，一些公司退出是顺理成章的事。如闽赣公司在多年巨额亏损、能吃的资产已吃光、公司严重资不抵债、生存无望的情况下，我们抓住机遇从当地政府争取到750万元现金将职工全部安置掉，实现了企业顺利退出，做到集团公司满意、总公司满意、职工满意，是件非常不容易的事，被集团公司领导誉为“危机型企业改制改革的典范”。中央在关于国有企业改革若干重大问题的决定中早就指出，要有进有退，有所为有所不为。从实践看，这些公司越早退出对职工越有利，对公司系统越有利。如果不积极推进改制改革，不及早退出，这些企业现有的一点点可怜的资产就只能被耗尽，将来职工会深受其害，公司系统也会深受其害。正是深刻认识到这一点，我们才积极推进改制改革，而且顶着困难与压力，百折不回。

一年来，在改制改革方面我们主要做了以下工作：一是制定了公司系统改制改革总体实施方案，得到了集团公司的充分肯定，集团公司已经正式批复同意。二是部分企业的改制改革取得了实质进展。如西南公司利用“东调办”的优惠政策，拟出让全部仓储用地筹措资金安置离退休老同志，转换所有职工身份，剩余资金和其他资产由总公司酌情运作。其改制方案，已经上报集团公司获得批准。安徽公司改制由于遇到较好的时机，地价升值，安置职工和偿债后，公司净得比原预期效果更好些，改制方案正在拟定。津蓟公司拟出让大部分土地用于偿债和职工身份转换，也可以留下一定净资产，方案也正在拟定。华东公司职工安置和企业逐步退出方案正在酝酿突破。由于改制改革是在没有前人经验、靠我们自己摸索思路的情况下推进的，因此推进中遇到了很多困难和意想不到的问题，也遇到来自方方面面的阻力。但我们看到了这样做的必要性与紧迫性，我们下决心排除一切阻力、顶着困难向前推进，年内终于取得了较大进展，为明年较好打开企业改制改革工作局面奠定了良好基础。

关于总部自身的改制改革工作，大家很关心，有必要讲一下。第一，从工作安排上，总部改制改革要在公司系统各企业改制工作基本完成以后才能展开，因为下属企业的资产，理论上讲都是总公司资产，下属企业未完成改制、净资产不实，总部无法

核实资产进入改制。第二，经过清产核资和未来两年的改制改革，总公司的资产基础会更扎实，资产质量会更好，更有利于推进总部改制。第三，在推进改制改革中，根据总部的实际情况，我们不会像有些公司那样退出，改制后绝大部分同志会有岗位，有工作，对此大家不必过于担心。

（三）债务重组取得显著经济成效

在债务重组方面，今年有很大突破。东北公司在总公司的全力支持下（争取到CEC300万专项借款支持）通过与资产管理公司协商，达成了逐步用1 000万元现金抵偿掉3 600万元债务的协议，使东北公司一举扭转连续八年亏损局面，由困难型企业跃入发展型企业，也使总公司彻底解除了对东北公司的历史性担保风险；厦门债务经艰苦努力，终于与东方资产管理公司签订了债务重组协议，用遵义铝厂评估值1 300多万元（原始投资800多万元）的股权抵偿掉2 300多万元债务。若按集团公司将“应付未付”也计入经营情况考核指标的做法，这两项债务重组将使公司系统体现出近4 000万元的考核利润。当然，我们没有这样做。

（四）清产核资工作取得重要成果

目前清产核资工作已经取得了阶段性重要成果。清产核资对于我们公司系统有着非同寻常的意义。我们公司是典型的计划经济的产物，改革开放后经历了双轨制、承包制等不同的历史阶段。由于各种历史因素影响，使公司系统资产损失严重，形成了很多潜亏，造成资产不实。许多账上写着的债权债务和库存，实际上根本没有。所以搞清产核资意义重大：一是核实后，“保值增值”就有了比较真实的基础数据，减轻了资产不实的历史包袱；二是对改制很重要，可以夯实资产，为企业改制改革提供了必要的前提条件。

通过这次清产核资，公司系统共清理出不良资产约5亿元，其中经中介机构认定可申请核销的占4亿多元，余下的经CEC核实可做单独挂账处理。目前正在做上报财政部审查核销的汇总工作。

总公司现有实收资本约4亿元，若不考虑土地增值等潜盈因素，已经是负资产了。若将潜盈因素计入，估计净资产在1亿～2亿元之间。

这次公司系统的清产核资工作做得好，得到了集团公司和中介机构的高度评价。

公司系统各企业，从领导到财务部的同志，思想重视，工作负责，克服困难，真抓实干，加班加点，做了大量调查取证工作。 中介机构同志看到这种拼命干工作的精神，很感动。经过细致的工作，目前公司系统的调查取证工作中介机构认可率达到80%以上，远远高于集团公司的平均20%的认可率。

（五）综合楼建设和东迁工作顺利完成

综合楼完工和总部东迁，既有效增加了总部可营运房产，增加了近2 000平方米的可创收房产面积，又使总部各职能部门与总部主要资产经营部门同址办公，大大促进了总部东西区人员之间的交流和相互了解及各部门之间相互支持，提高了工作质量和效率。这是继总部整合后加强总部建设的又一重要举措，对总部建设与发展具有重要意义。

（六）万通公司股权运作大功告成

万通公司股权运作，是一个系统工程。从三四月份公司班子下决心清盘，到“万通办”有关同志去谈清盘，到迫使外方以相对低廉价格转让股权，到职工筹资，到获得CEC和外经贸部批准股权转让，再到动员美使馆转租万通仓库和万通公司主要功能获准保留，每一步的工作都做得非常好，各方面的配合非常默契，打了一个漂亮仗。

当初公司领导做出清盘的决策，本身是一种策略，若不提清盘不会走到今天这一步。对万通公司我们是将其置之死地而后生，达到了很好的效果。过去万通公司每年亏损几百万，总部一分钱收益见不着，现在收回股权及其仓库等资产了，一年仅仓库收入就有200多万元。我们还可以把万通公司及其主要经营功能与总部物流建设结合在一起运作，为发展总部及至系统物流事业发挥积极作用。

（七）总部今年较好实现了收支平衡

今年总部的收支平衡是较高水平的收支平衡。去年收支平衡有房改收入几十万入账的因素，今年完成收支平衡则是各部门努力的真实结果。一方面仓储、物业、商贸等部门创效较好，尤其是仓储、物业今年都超额完成计划指标；另一方面，财务部通过积极努力，为公司取得很大经济效益，做出了贡献。

（八）为职工群众谋利益显有成果

一是，根据西北公司一个离休干部写信反映医药费拖欠问题，我们果敢向上级反

映情况，表明态度，最终在CEC杨总支持下，争取到集团公司首次下拨我公司资金77万元，促使公司系统拖欠离休干部两费问题得到基本解决。二是，总部职工住房福利工程今年正式启动，在制定上报住房货币化方案的基础上，下半年启动了职工集资建房工作并通过了集资建房方案，约5 000平方米职工宿舍楼工程超常规完成前期工作，年前已破土动工。三是，总部职工工资2002年有了较多增长。三年来职工工资总增幅，即2002年比1999年人均增长超过50%，实现了当初我上任时提出的三年内职工工资年平均增长15%以上的目标。应该说我三年前上任时提出的公司系统总体扭亏和职工收入增幅这样两个最重要的定量指标，均告实现。

主要问题与不足如下。

第一，公司系统经营主业仍然没有形成，各种资产潜亏、债务压力等历史遗留问题尚未全面解决，公司系统的经济基础仍然脆弱，公司系统的发展问题仍然任重而道远。第二，公司系统的企业改制改革面临巨大压力和新的挑战。第三，总部思想作风建设、组织管理工作还存在诸多问题，对公司工作形成一些负面影响。

三、下一阶段主要工作设想

公司系统下一个三年的主要任务是：一心一意抓改革谋发展，真心实意为职工谋取实际利益，实现公司系统运营状况根本好转。公司系统2003年的重点工作是：改制改革、业务开发和增收节支。

总部明年要力争实现自身收支平衡，像苏浙公司那样率先达到自身运营状况根本好转。

明年有三件大事总部一定要下力量推进：一是以西南公司为重点的改制改革工作要取得重大新突破。通过顺利完成西南公司改制改革为公司系统提供经验并积累资金；安徽、津蓟公司的改制改革工作和华东、厦门、深圳的退出工作要在明年内尽早完成。二是全力解决厦门剩余两家资产公司的历史债务，使总部彻底摆脱多年来的债务压力，全面解除厦门债务风险。三是总部物产开发要取得重大突破，为明年总部实现自身收支平衡奠定坚实基础。这三件大事我们要紧抓不放。只要其中一件实现突破，就可以为总部建设与发展奠定良好的基础；三件事全面完成，公司系统和总部建设就将开始进入一个新阶段。为了鼓励大家对这三件事给予关注、支持，为其争做贡

献，公司初步研究确定，将对直接有功人员按公司规定从重奖励，实现之际并将给全体在岗员工适当奖励。我们对新的一年充满希望。

明年总部工作怎么干？志秋同志在刚刚所做的总部工作报告中已经做了思路性安排。明年一月中旬集团公司工作会后，我们还要召开总部工作会进行具体研究部署。具体的工作意见，今天不多讲，只讲一点观念性的东西：最近我到苏浙公司调研，很有感触。苏浙公司近几年在商贸经营方面一年一个台阶，在资产经营方面一步一个脚印，在队伍建设方面不断改善与提高，企业运营状况、经济状况和职工精神面貌均表现良好。总部要放下架子，向苏浙公司学习。发展要有新思路，改革要有新突破，各项工作包括“强企”和“富民”两个方面都要有新举措。

我相信，只要我们共同努力，一定可以在新的一年、在新三年，取得更大的成绩，迈上新的台阶。

10 贯彻十六大精神，发挥各方面积极性，努力把总部经济效益搞上去

2003 年 1 月 27 日在公司总部年度工作会议上讲话

贯彻十六大精神，发挥各方面积极性，努力把总部经济效益搞上去

今天，我们召开2003年总部工作会议。参加本次会议的有全体中层干部和公司领导。本次会议的主题是：贯彻党的十六大精神和CEC工作会议精神，认真反思总部工作中存在的各种问题，分析形势，把握机遇，深入研究总部经营与管理、机制与体制、生存与发展等问题，为实现总部自身收支平衡、努力把总部经济效益搞上去而努力。为此，我讲几点意见，作为会议研究问题的导言与开端。

一、将十六大精神作为加强总部建设的指南，振作精神，重塑总部新形象

大家知道十六大精神内容非常丰富，意义十分深远。十六大的主题，就是动员一切可以团结的力量，全面建设小康社会。十六大精神的精髓，就是“三个代表”重要思想。十六大精神的核心，就是与时俱进，抓改革、谋发展。十六大精神的根本要求，就是发展要有新思路，改革要有新突破，开放要有新局面，各项工作都要有新举

措。可以说，十六大精神的实质意义，就是要从思想、理念到工作方针，从组织路线到人文教育，从党建国建到各项经济工作，从各方面各领域重塑党员干部形象，重塑党和国家新形象。

十六大精神对于党和国家建设是如此重要，对公司总部建设同样重要。

近几年，总部在面临债务危机和重重困难的形势下，大胆改革，真抓实干，取得了不斐的成绩：果断实施驻京企业一体化整合，大大增强了总部经济实力和骨干力量；积极实施机构改革、竞聘上岗和人员分流，有效精干了职工队伍，初步引入了竞争机制；主动深化分配制度改革，建立激励机制，初步落实了按劳取酬和干好干坏不一样问题；建立健全会议制度、基本工作制度、财务核算管理制度及督办制度等规章制度，使公司管理工作制度化、规范化程度和工作效率有所提高；顺利完成综合楼建设和万通公司股权运作，增加了总部约7 000平方米资产运营面积和创效能力，同时顺利实现了总部西区职能、业务机构东迁；妥善组织商贸业务及商贸人员重组，商贸如进出口业务开始出现恢复性增长；有效推进债务重组，全面解除了总公司在东北公司约3 600万债务担保风险，加上在前几年工作基础上，全面解决了华东苯乙烯案债务、中化历史账款债务和厦门东方资产公司担保债务，共解除总公司债务风险约1.1亿元；积极实施职工福利工程，职工集资建房顺利启动，约5 000平方米宿舍楼已完成奠基，职工住房货币化方案也已初步确定；努力抓好增收节支和财务预算管理工作，总部的总体经济状况逐年有所好转；老同志利益得到较好保障，在职职工收入水平有较大幅度提高；强化组织领导，调动各企业的积极性，使公司系统的各项改革发展工作有显著进展，2002年如期实现公司系统“三年总体扭亏”目标。几年来，更有许多领导、中层骨干、一线人员，脚踏实地，辛勤工作，艰苦奋斗，为上述成绩的取得做出了宝贵的贡献与牺牲。所有这些成绩的取得，都是总部全体员工共同努力的结果，也印证了我们总部的员工队伍素质是较好的，政治觉悟是较高的，是一支爱岗敬业、真抓实干的好队伍。公司各项成绩的取得尤其与各位中层以上领导工作努力是分不开的，借此机会，谨向各位表示衷心的感谢！

当然，在看到成绩的同时，我们更要清醒地看到总部经济工作和思想作风上存在的诸多问题与不足，更需充分认识到当前形势的紧迫和总部工作任务的艰巨。

1. 党的十六大已经吹响了全面建设小康社会的战斗号角，而CEMC的总部实际上至今没有解决好生存问题；主业不突出、收入不稳定、自身收支不平衡等基础性问

题，仍然困扰着我们。

2. 十六大已经把国有企业改革推向了规范现代企业制度建设和创新管理体制的新高度，而公司总部至今仍然是传统国企体制机制，传统国企的各种历史包袱和桎梏，仍然严重束缚着我们。

3. 十六大贯穿“三个代表”伟大思想，已经提出和初步解决了建设一个什么样的党和怎样建设党的问题，党的建设和国家建设都将进入新的发展阶段。而公司总部的党组织战斗力和党员先锋模范作用发挥还很不够，干部职工的思想观念和总部思想工作作风还不能适应形势发展的要求。

4. 中国“入世”给国企改革与发展带来新的机遇与挑战，CEC努力全面提升其核心竞争力，给CEMC带来新的课题与冲击力，CEMC系统的改革与发展任务艰巨，困难重重，更使公司总部经受压力与考验。

形势严峻，任务艰巨，责任重大。我们不能逃避现实，更没有理由畏难不前。十六大精神是指导党和国家解决中国问题和中国共产党问题的一把金钥匙，同样也应该可以是指导我们解决CEMC问题和公司总部问题的一把金钥匙。关键在于我们要充分认识到这一点，关键在于我们要自觉地去实践它。

二、以十六大精神认真反思存在的问题与不足，抖落尘埃，投入新的征程

用“三个代表”思想认真反思当前总部工作中存在的问题，克服困难，弥补不足，是发挥各方面积极性、研究和解决好加强总部建设问题的基础。近几年总部工作和思想作风上存在的主要问题及需解决的课题，主要有以下几方面。

（一）商贸经营虽遏止了下滑趋势，但未能有效发挥经济支柱作用

近几年，由于原有经营骨干人员及其相关业务被带走，总部商贸经营受到很大冲击，业务下滑，效益下降。尽管我们对业务人员和经营业务进行了一些重组，也取得一些进展，尤其是进出口业务出现恢复性增长，塑料业务也在艰难中发展，但至今尚未恢复元气。近两年公司领导全力组织新业务（包括预警机和家电）开发，也未获成功。一方面，传统商贸经营工作由于具有诸如资金紧缺、市场萎缩、价差率低、经营

成本和账款风险较高、经营队伍作用发挥不够好等诸多问题，使商贸经营未能发挥经济支柱作用，甚至影响部分同志对发展一般商贸业务的信心；另一方面，总部新业务新产品开发又一再受挫。这就使得一个历史性课题仍然摆在我们面前：公司总部乃至CEMC系统的商贸经营工作究竟向何处去？在CEMC新的生存发展阶段我们究竟应当怎样才能发挥其应有的作用？确实需要我们做更深入的反思和探讨。

（二）资产经营虽然贡献累累，但目前也面临严峻考验

资产经营收益是总部收入的重要主体部分，总部目前的生存命系仓储、物业。近几年总部仓储、物业等资产经营一直都较好完成经济指标，较好发挥了经济支撑作用。但随着物流物产经营市场竞争的加剧和客户要求的提高，总部资产经营方面深层次问题日益显现。客观上，我们的物质资源条件存在东区仓库老旧、供电不济，西区花乡位置欠佳等先天不足问题。主观上，我们的总体服务质量较低，缺乏“全司一盘棋”效应，极个别员工在处理本职工作落实与服务客户的关系问题上不够好，有时会出现一些不够文明、不自律的现象。在日常工作中有的非经营人员对公司经营客户以及资产经营、商贸经营工作有些漠不关心。由于各种主客观因素和市场因素的影响，总部资产经营的重要客户LG公司已开始全面退出我公司，给公司经营创收和实现自身收支平衡带来重大影响和巨大压力。

由于多种原因，我们的物产经营工作基本上还停留在简单出租这种粗放经营模式上，仓储服务与发展物流未能有效结合，致使仓储服务水平不能适应现代客户物流服务要求；公司物流业务也未能借助仓储资源谋求发展，公司总部的物产潜能远未得到充分发挥。这个课题同样有待大家共同研究、破解。

（三）有些管理工作不够扎实，部分员工缺乏主动性、创造性

近几年公司各项管理工作有所加强，尤其是公司工作制度化、规范化程度明显提高（监事会来司检查很满意），相当一些同志尤其是部分中干工作积极主动，经常加班加点（花乡电费问题的解决就是财务、物业部主动工作的成果）。但也存在一些明显问题。简单举两个例子。

出勤问题是个老问题。有的同志不时借故不到岗。有的外出一两个小时可办妥的事，一出去就是一整天；一天可以连着办的事，两天见不着人。在目前体制条件下，扭转这种状况关键在于对某些员工加强职业道德教育，在于部门领导要敢抓敢管，人

事部门要加强监督，拿出对策。对这类现象较多的部门（说明人浮于事），今年底总部重新定岗定编时要坚决削减其编制名额；对这种状况频繁发生的员工（说明其严重缺乏工作责任心），年底竞聘时要增加其限制因素，或低职级使用或转入培训。

公司工作每周都有例会，每季有工作安排和经济分析，几乎每月都有主要具体工作部署（安排）。但我们有的非经营部门一个月都很少有一次部门碰头会，期初缺乏工作安排，期末很少讲评总结，工作缺乏计划性和统筹性，跟着感觉走；有的领导交办什么才去做什么（缺乏主动性），领导告诉他怎么做他就怎么做（缺乏主动思考和创新精神），遇到实际问题不是自己及时搜集相关信息，事先做出必要分析、判断，再提出若干处理建议报领导审定，而是把原始的简单情况告诉领导，问领导：你说怎么办？有的甚至连事情的基本要素都要在领导提出要求后才去了解。并不都是水平问题，根本在于缺乏主动思考、缺乏工作主动性和创造性。这种状况一定要改变，因为它影响公司工作效率和工作质量，甚至影响领导决策正确性和及时性。

（四）有些组织工作不够细致，思想作风建设有待加强

近几年，我们贯彻上级要求，开展各种教育活动，干部职工思想状况总体上是好的，没有出现违法违纪问题；多数同志工作是严谨的，自我要求也是比较严格的。但存在部门之间、中干之间明显的不平衡情况。有些问题的出现，反思起来或许确实是可以避免的。例如以下几个问题。

退休老同志反映个人待遇等问题，有关部门存在工作不够深入、报喜不报忧倾向，公司领导对此重视不够，未能及时向老同志沟通情况，争取理解，致使部分退休老同志联名上书，造成不良影响，教训是很深刻的。

去年11月公司确定调整干部职工岗位工资系数，明显照顾了一般职工利益，但因公司决策后缺乏后续组织宣传工作，致使部分职工产生不良反映，造成办好事挨骂的结果，也应该引以为戒。

关于攻击我本人的匿名信问题，这是一起严重的非组织行为，已经受到各公司的抵制和许多同志的谴责。这起事件除因写匿名信的人对我本人有很深的成见外，它同样从另一个角度反映出我们在一些应当办的事的推进过程中，工作方式方法上欠妥或宣传沟通工作不细，导致出现不应发生的事情，阶段性影响到领导工作和职工思想的稳定，教训同样深刻。

有的员工对公司的一些举措，不能从善意的角度去理解认识，而是有意无意地曲解其动机，以先入为主的思维方式作推断，对涉及干部职工利益的举措就猜想是为了领导自身利益，对涉及管理的举措就认为是针对老百姓的，对涉及敏感问题的决策不负责任妄加猜测。有的员工总是乐于当评论员、裁判员，不想当也当不好运动员，把马列主义、“三个代表”装在手电筒里，照见的全是别人的不是。

上述这些思想工作作风方面存在的问题，对公司工作带来许多额外压力与负担，不利于发挥各方面的积极性，应当加以反省和改正。

（五）团队意识不够强，自由主义时有表现

企业是一个社会团队，在竞争激烈的市场经济条件下，商场更如战场，企业员工队伍必须有良好的集体精神、团队意识、共同意志、团结友爱、相互扶助，否则就难立于不败之地。然而我们有的员工在日常工作中，有意无意地把自己置于公司之外，一事当前想到的不是对公司的影响，而是个人得失。有的同志遇到问题，不能主动承担责任。有的在公司遇到麻烦时吹冷风：“看你×××怎么收拾。”有的脑子里缺乏维护公司大局、维护公司形象概念，接触下属公司人员时不负责任地发泄对公司的不满，随意发表损害总部利益和形象的言论。群众反映，有的办公室上班时间经常扎在一起交流怪话和不满信息。有的中干不能或不敢主持公道，纠正歪风斜气，听之任之。据反映，有的骂公司、讲怪话多的人，恰恰是近几年得实惠较多的人。这说明近几年公司在用人和管理上同样有不尽人意处。这种人从现在起若不改正，要严肃批评处理，是中干的要坚决免掉他！

个别员工存在个人主义至上的倾向，不管是对领导意见还是对公司工作，顺意的就办，不合意的就拖拉、敷衍，稍不如意就讲怪语、发牢骚。有的要求领导重视自己多，自己尊重别人少，对领导交办的工作讲困难、谈条件，等等。

上述情况虽然只在少数中干及员工中或重或轻有所表现，但其对公司凝聚力的消极影响不可低估。

三、用十六大精神作为我们的座右铭，再接再厉，开创总部工作新局面

针对总部建设存在的问题与不足，研究提出解决思路与办法是本次会议的中心任

务，会议已安排分别组织若干专题讨论，会议结束前，朱总还要就这个问题谈想法和要求。下面我先讲几条基本意见。

（一）应当将十六大精神作为我们的座右铭，把十六大精神融入我们的企业理念、企业文化，成为员工的自觉意识和自觉行动。十六大精神的精髓是“三个代表”思想。在加强总部建设中贯彻“三个代表”，就是要把总部经济搞上去，抓好改革、谋求发展；就是要把职工队伍建设好，形成良好的企业文化、敬业精神和团队意识；就是要维护公司大局（这是职工根本利益），维护公司形象，同时努力提高职工收益水平。贯彻“三个代表”要求，就要爱岗敬业、忠于职守、吃苦耐劳、开拓创新，创造性地全面完成经营、管理、服务工作等本职任务；一切有利于上述三个方面的事就大胆去做、努力去干，有利的话就大胆去讲，去作宣传，否则，就不说不干。今年公司系统三项重点工作是改制改革、业务开发和增收节支。当前，总部最重要的是要把商贸、资产经营工作搞好，把总部资产潜能发挥好，把经济效益搞上去。这是学习贯彻十六大精神的基本要求。

（二）中层以上干部尤其是公司领导应该身先士卒，起模范带头作用。最近面对集资建房人多房少的情况和集资与货币化两条路，公司主要领导从维护公司稳定和职工根本利益这个大局出发，经班子同意主动放弃集资建房机会。这不是什么壮举，也谈不上做出了多大牺牲，但想到的确实是作为主要领导应当率先维护公司大局。集资建房方案中，公司领导与职工群众一起完全按同一标准排队，这在公司历史上是没有的，体现的也是这种精神。但是否其他领导也都应该放弃呢？不然，都放弃也不利于公司大局，不符合“三个代表”思想。正如风雨中的人群要渡河，有架通的独木桥和待到的渡船两种过河方式，这时领导应该做出的最有利于大局的选择，就是各自分别带领一部分群众采取不同的方式过河。前几天我们对张子魁反映的历史上奖励住房不应计入现有住房面积问题进行了深入思考和认真研究，提出了处理该类历史问题的三项原则，贯穿其中的也是十六大精神（调动一切积极因素）和“三个代表”思想。这样做不是迁就群众，不是不讲原则，而是要切实从群众角度想一想，认真负责地对群众反映的问题加以深入了解和分析，实事求是地提出处理意见，即使结果并不能满足其要求，但其间应做好的工作一定不能疏漏，更不能对群众反映的问题简单对待或漠不关心。对职工中反映出的问题是这样，对各项工作中遇到或反映出的问题，也应如此。各位中层以上领导都主管一个方面或一个部门的工作，都有一定的权力和责任，

希望都能按照十六大精神和“三个代表”思想，面对各自所面临的问题，做好各自应当做好的各项工作。

（三）应该加强总部核心团队建设，形成一支全面建设公司总部的骨干力量。这个核心团队，就是我们的中层以上领导干部，尤其是各部门正职以上领导。中层以上领导干部不仅要在各自的工作范围内认真履行职责，恪尽职守，充分发挥主观能动性，创造性地完成好各项工作任务，而且要带好自己的队伍，管好自己的人，在自己管辖范围内树正气，立先进，克服一切陋习和不良工作作风。还要有强烈的全局观念，公司整体意识，想公司之所想，急公司之所急；重要问题面前一定要明辨是非，旗帜鲜明；歪风邪气面前一定要敢于坚持真理，主持正义；各种利益矛盾面前一定要坚决维护公司整体利益，维护公司大局。在大局下，各部门、各领导之间要主动交流情况，沟通工作，互相支持，协调发展。坚决反对相互扯皮、相互指责的行为，因为大家在一起工作是缘分，每个人都各有所长、各有所短，都应该相互学习、相互帮助、取长补短。

（四）应该在总部形成一种鼓励先进、弘扬实干，有利于干事业、干大事的良好氛围。要认真学习贯彻集团公司杨总最近在CEC工作会上讲话，坚决反对不顾公司大局、不顾事实的极端个人主义和非组织行为，坚决消除别人真抓实干他品头评足，别人埋头苦干他煽风吹凉气，别人一心扑在公司工作上，他三心二意还满腹牢骚。全体干部职工都要在各自的岗位上一心一意干工作，聚精会神谋发展。

（五）应该充分发挥机关党委和党员作用。机关党委应该是总部思想政治工作的核心，对加强总部建设负有重大责任，也应该发挥重要作用。机关党委要经常把握公司职工思想动向，按照集团公司机关党委和总公司党组工作部署，积极主动地创造性地开展工作。要经常组织各种形式党的教育和时事教育，要及时向党组和总公司领导反映职工思想情况，提出抓改革、谋发展、强管理、解决实际问题的意见与建议。今后有关总部的重要问题、敏感问题以及涉及职工群众切身利益的问题，公司在决策之前都要尽可能交由机关党委先行讨论，听取意见。机关党委一班人要团结带领各支部和全体党员，在总部建设的各条战线发挥光和热。

（六）应该坚持加强职业道德教育和建立健全监督约束机制两手抓。全体员工都要自觉实践爱岗敬业，在各自的岗位上创造性地开展工作，全面完成好各项经营、管理、服务工作任务。要鼓励创新、勇于创新，在努力把握公司实际的基础上，各项工

作都要有新思路、新举措，争取尽快打开新局面。公司领导和各有关部门都要针对总部当前存在的各方面问题，深入分析原因，从机制体制和政策上研究提出有创意的具有影响力的解决办法。公司将就进一步强化总部领导工作力量，推进系统资源整合利用，组织总部物流业务开发以及开拓商贸业务等问题进行研究。希望大家群策群力，发挥各自的主观能动性，以创新精神投入新年度工作，共同开创总部工作新局面。

11 在公司总部四届二次职代会上关于总部进行市场化改革的讲话

2004 年 11 月 5 日

在公司总部四届二次职代会上关于总部进行市场化改革的讲话（摘要）

根据国有企业职工代表大会有关职权规定和国有企业管理有关规定，下面由我代表公司领导班子向职代会报告公司拟推进内部市场化改革的基本想法和有关情况，以便职工代表们进一步审议好总部改革方案并提出意见与建议。

一、公司推进内部市场化改革的根本目的在于促进总部面向市场、加快发展

（一）加快发展问题的提出

近两年以前，公司系统在相当长的一段时期内被两大问题所困扰，一是沉重的债务危机，二是公司系统的巨额亏损。这两个问题直接威胁到总部和系统的生存。经过近几年的不懈努力，2002年公司系统终于实现了扭亏，2003年又全面解决了压在总部和公司系统身上的历史性经济案件（重大债务），公司进入了新的阶段。在这种形势

下，2003年末，公司党组及时做出调整工作重心的决定，把“面向市场、加快发展”提到公司重要议事日程，形成了若干重要共识。

当时为什么提出“面向市场、加快发展”？一方面是随着重大历史问题的解决，公司已经有条件提出并实施加快发展，而在此之前，提出这个问题是不现实的；另一方面是因为，公司面临着很多加快发展的压力和要求：一是国企改革发展的速度很快，我们作为中央国企的一部分，又是处在竞争激烈领域的流通型企业，不进则退，加快发展的压力很突出。二是近几年集团公司改革发展的形势发展很快，在企业改制、资产重组、主营业务开发、资本运作等方面采取了一系列措施，并取得较快进展，经济指标每年大幅增长。三是公司内部加快发展的压力也很大。这些年，我们虽然也做出了一些成绩，但在发展问题上没有取得重大进展。总部的日子虽然过得下去，但经济基础仍较薄弱。

对于加快发展问题，职工群众有着强烈的要求。今年初集团公司对公司领导班子考核期间，大家普遍反映对总部发展状况、发展速度不尽满意。因为，只有加快发展，才符合职工的根本利益。对此，我们领导班子也很不安。因此，2004年本届班子重新聘任后便提出将加快发展作为重要问题来研究，并强调将解决发展问题作为新三年的主要目标，对总部如何加快发展也进行了研究。

（二）总部加快发展关键是人的问题

加快发展，最重要的是发展主业。经过近些年不断研究论证，我们逐步对公司的发展方向、战略、主业等问题，形成了基本共识，即近阶段以“两物一贸”（物产物业、物流和商贸）为主业，向着建立综合型的物流集团方向发展。公司的发展决定于“两物一贸”的发展。

近两年我们在“两物一贸”方面尽管付出了很多努力，“两物一贸”在解决吃饭问题上也起到了支撑作用，但发展速度很不理想，发展结果不令人满意。尽快改变这种状况迫在眉睫。

今年，我们组织学习了《执行力》一书，干部职工参与程度很高，对照公司现状，发现差距、看到问题，提出了很多好的意见与建议，也提高了我们对许多问题的认识。

《执行力》一书使我们更清醒地认识到，企业发展的决定因素是人的因素；物质资

源是重要的，但人力资源是企业的第一资源；公司主业发展的决定因素在于人，只有人的问题解决了，企业加快发展才可能实现。

（三）必须从机制体制上解决人的问题

那么，总部人的问题处于什么状况？总体看，应该承认确实存在欠缺和不足。从表象上看，一是职工队伍老化严重，平均45 ~ 46岁；二是冗员多。当然年龄偏大从另外的角度看也是优势，因为年龄偏大，经验丰富，对企业依存度高，对企业忠诚度相对也高，而忠诚度对企业来说是重要的基础性因素。因此，以上人员问题对于我们不是绝对短处。

那么是什么问题？是物质资源问题吗？公司系统有几亿资产，总部也有若干资产，有一定的仓库资源和资金资源，这个条件社会上绝大多数企业没有。比如搞物流，大田公司的物质资源不如我们，他们在利用我们的仓储资源搞物流业务；比如搞商贸，近几年虽然我们的商贸经营资金不断下降，从1 000万、到800万、到目前的600万，但有很多企业经营资金数量远不如我们，如山东、东北公司，还有身边的一些小企业。虽然这些企业的物质资源不如我们，但他们的经营做得比我们好。如大田公司，火得很，即便是周六周日，常常是车水马龙一片忙碌；再如山东、东北公司，商贸经营也比我们做得好得多。

那么问题到底在哪？经过深入讨论和研究，我们认识到，人的问题里还有问题。也就是从更深层次分析，人的问题最关键在于机制、体制；人的作用、价值、人力资源的挖掘，依存于、决定于一个经济组织的运行机制与体制。这才是问题的根源所在，是我们公司现在队伍和物质资源不能很好发挥作用的关键所在。

我们现行的机制、体制基本上仍是传统的计划经济时期形成的。尽管几年来做过一些调整，有一些进步，但总体上只触动到一些皮毛，没有从根本上解决问题，所以公司现实上仍有很多束缚的东西、有很多与市场经济相悖的东西，有些还表现得非常突出。具体讲有以下一些表现。

第一，公司已经处在市场经济的大环境下，经历着生存、发展或衰落、死亡的考验，像一条小船在市场经济的大海中颠波；但在企业内部，职工的岗位、待遇、职务和收入却不受影响。如2002年底LG退库以后，直接减少收入200万元，但职工收入并没有受影响。

第二，公司处在市场经济中，承担了竞争的压力和生存、发展压力，但内部干部职工既缺乏压力也缺乏动力：出勤不出力，出力不出活，干好干坏差不多；安于现状，贪图安逸，满足于完成任务，怕艰苦，不愿承担风险与责任，只要工资奖金不少拿就行。造成公司承受的压力与职工的压力不成比例。公司内部死水一潭，没有活力。

第三，公司物质资源价格是以市场价值来衡量的，是市场价值在经济上的体现，已经市场化了，但劳动力没有体现市场价值。也就是说，公司劳动力价格不是市场价值的体现，而是身份、岗位决定一切。我们的劳动力价格比社会劳动力价格高出很多；一些同志的劳动所得大大超过了社会同等劳动所得。当然，我们要尊重历史，从现实看，国企身份也是有价值的，但它应该只体现在档案工资上，这样做足矣（如内退的同志，不工作了，但发给档案工资，这就是一种补偿），而超出档案工资的部分，与市场价值仍然背离很大。

以上这些问题，不是哪一个人造成的，也不是说职工不好，而是企业体制、机制问题。因此，企业要加快发展，必须解决体制、机制问题，从根本上解决人的问题。这样就形成了这次总部改革的基本思路：全面推进内部市场化改革，具体讲就是必须解决好四个问题，即职位能上能下，收入能多能少，职工能进能出，按市场化要求来配置人力资源。这四条是解决机制体制问题的具体化内容。

我们现在提出解决机制体制问题，相对于全国改革形势来说已经很晚了，但这有历史的和各方面的原因。我们认为现在必须解决这个问题，不能再晚了。

二、总部改革的主要内容

最近，我们连续召开一系列座谈会，并已将总部改革总体方案放在公司网站上，大家对改革总体内容已经有所了解。下面我将改革最核心的要点再简要做一下说明，主要有五个方面。

（一）在机构和职能方面做出调整改革

主要内容，一是将八大机构调整为七大机构。也就是将四个职能部门压缩为两个，总经理部、人力资源部、党群工作部合并（对外牌子保留）。二是集中原有各机构后勤服务保障功能，设立后勤服务中心，使公司直接经营、管理机构更为精干，经

营部门集中全力开拓市场，摆脱后勤和冗员影响；同时也使后勤服务向专业化方向运作发展，使后勤服务成为公司另一个重要的发展空间。以上调整是按市场化要求进行的，相信也会起到积极作用。

（二）管理层次精干和职工队伍的精干

一是实行“两级管理”。将总部领导层取消；总公司领导班子直接领导七大机构，七大机构直接向领导班子负责，管理内部事务；公司在七大机构下面不再设置机构，而由有关机构负责人按市场经营需要组织、安排、调配人力资源。这可以使这些机构按照市场和经营项目的变化，及时灵活地安排调度人员，组织经营力量。

二是精干人员队伍。总体上职工岗位编制拟精减10%，中层以上干部岗位编制拟精简20%以上。这些比例是2005年编制与现有情况对比的数字，包括了自然减员因素。

（三）考核与用人机制的改革

过去总部的考核基本上是走形式，沿用的是国家机关对干部的考核内容，即“德、能、勤、绩”四个方面，打分的结果没有起到应有的作用。从去年开始，我认为不能再这样下去了。企业是经营创效组织，应该是绩效说了算，谁在业务上搞成功了，谁就是英雄。也就是说，应该按绩效考核。

搞绩效考核的具体做法：一是先签订责任书，责任书对每个岗位都有具体工作任务，签订了责任书以后再聘用。能够签订责任书的，就聘用；不签，就不聘用；如果预期的同志聘不上，就搞内部公开竞聘甚至社会招聘。总之，这一步一定要迈出去。二是签订责任书后，还要实行动态考核，考核结果与岗位收入、分配、去留、升降直接挂钩。这是解决内部机制问题一定要采取的措施，是这次改革要解决的最重大的、最基本的、最核心的问题之一。

（四）分配机制改革

我们现行的工资分为三大部分，即基本工资、岗位津贴、效益工资。这比起传统的工资制是一大进步，但还存在很多弊端，不适应发展的需要。要对这种分配机制改革，其核心内容是，工资与绩效挂钩，形成一整套动态的分配机制，以克服现在的以岗定薪一成不变、干好干坏一个样这种大锅饭现象。

（五）政策机制改革

调整财务经济政策，主要有三方面的内容：一是固定资产承租制；二是后勤服务有偿制；三是商贸、物流模拟股份制。

关于固定资产承租制。过去，资产经营部门作为资产产权所有者去搞经营，每年公司根据预计经营情况下达指标。其结果是，资产经营部门收入稳定，基本可观，但搞得好，收入也上不去了；搞得不好，收入也下不来。现在改为，将资产所有权和经营权分离。所有权在公司，经营权交给经营部门，公司收租赁金。这是个重大变革，意义重大。这样改革以后，公司确定了较为稳定的租赁金，并只承担一定的工资性成本，经营者的利益真正与经营成果挂钩了，就可以解决资产经营的根本动因问题。将来资产经营收入少了，员工收入就少；收入多了，就可以多发。

关于后勤服务有偿制。这也是一项重大变革。现在我们的工资发放基本是按部门、按岗位，只要你在这个岗位上，公司就发给你工资，使职工直观感觉工资是按岗位发的，而不是你付出劳动的结果，与绩效没有关系，与服务没有关系。成立后勤服务中心后，公司将一定的工资成本以服务付费形式拨付给后勤服务中心，双方签订有偿服务合同，你服务好，收入就有保证；你服务不好，就扣款，收入就受影响。这样就真正引入了市场经济因素。

关于商贸、物流模拟股份制。这也是改革的重要组成部分，是市场化改革的重要方面。

现在，我们先实行模拟股份制，将来向规范的股份制方向发展。在实行模拟公司时，我们要求职工，特别是经营骨干必须入股，这作为先决条件。主要目的是解决风险共担、利益共享问题。挣钱了，股东按股分红；赔钱了，起码按出资额赔偿。

现在商贸经营，是利润共享，但风险不共担。再大的损失，对经营人员也就是下岗，经济损失只能由公司承担；从另一个角度说，业务再好，由于不是股份制，经营者不是股东，也不可能有更多的利益。由此，经营者既缺乏压力，也动力不足。通过股份制的形式，可以把骨干团队与公司联系在一起，把个人事业的发展、个人价值的体现与公司发展联系在一起，一定会促进经营业务的发展。

综观这五个方面的改革内容，就可以更深刻地了解总部改革的思想内涵。

在制定2005年总部改革方案过程中，我们注意了以下几个原则。

第一，人员精减与机制调整改革的关系要处理好。要以机制体制改革为主，以人

员精减分流为辅；改革的重点放在有关机制、政策调整、管理层次和考核办法调整上，而不是人员精减上。

第二，动态管理的原则。特别是人的考核、聘用。表现不好，可以随时下来，反之，工作做好了，表现优秀，也可以上去。尤其是对商贸、物流，给个人发展空间。业务干好了，有业绩，有了一定业务基础，就可以增聘为中干，可以给你组建业务发展的平台；其他部门机构负责人的编制有限，但做出业绩，符合条件可以晋升身份待遇。

第三,三个平衡的原则。在调整中注意把握群众与领导的平衡、一般职工与干部的平衡、业务部门与职能部门的平衡。而且，在实际力度上，对领导层和干部的调整力度相对大些。在将调整领导层的意见先期与有关同志见面时，得到了这些同志的理解与支持。对中层以上干部的调整力度为20%以上，比10%的职工调整力度要大得多。有人说，中层干部下来还有职工岗位。但可以预计，有的中层干部落聘后可能其他岗位也难以聘用。再有，职工待岗，并非下岗，前两年，培训中心一些同志就重新上岗了。从今后两三年看，随着业务的发展会有更多上岗机会：后勤中心的服务范围扩大后会创造出新的岗位；在物流的发展方面，新仓库建成后也会有用人需求；物产开发项目一旦启动也需要用人。当然，今后，再想找一份轻松挣钱的工作不容易了，要树立吃辛苦饭的思想。对于年纪大的同志，不适应加大工作压力，还可以申请内退。

第四，无情改革与有情操作相结合。在制定方案方面是按市场经济原则进行的，但在具体政策和操作方面是有情的。如人员精减、分流的力度是有限的，虽然还有很大空间，但没有搞得太紧；对聘不上的中干，也给予了特殊政策。这样做使推进工作也更为稳妥。

第五，适应整体改制的需要。今年底以前，我公司（包括总部在内）的骨干企业改制方案将得到集团公司正式批复。明年起，改制工作将正式立项启动，制定实施方案。一旦规范改制，现存的传统的计划经济体制及其“遗产”就到了非改不可的时候。

如果到那时再搞内部改革，一是班子压力会太大，既要抓改革，又要抓公司建设，肯定会明显延缓公司发展，对班子和工作不利。二是恐怕对职工也会冲击太大。精减人员，特别是如果按经济裁员的方式处理员工，对员工不利；而如果我们分两步走，现在进行一些调整，有关已经享受到的政策待遇会延续，对职工更好些。

三、方案拟定过程与总体思路

总部改革的基本思路2004年7月份提交党政联席会审议，得到一致认可，认为对总部和系统的发展有重大意义；总体方案文稿出来后，又一次提交党政联席会，也得到了充分肯定。以后，公司先后召开办公会、党委会进行审议，并召开了中干、党支部书记支部委员、青年职工、离退休老领导、职代会联席会成员等座谈会分别听取意见，得到了认可。各方面、各层次的同志都认为，总部改革是应该的，大方向是正确的；会议对不太了解的内容提出了一些疑问，没有提出涉及重大作法和根本政策的大问题。昨天，又从行政系统、工会系统安排了座谈，听取意见，今天则向职代会全面报告工作。在广泛听取意见后，我们将对改革方案和有关办法、政策意见做进一步修改完善。15日前，再次征求意见，并在小范围内进行座谈，争取11月底之前，公司层面的政策意见完成，机构负责人聘任到位。12月份机构内部制定政策意见、岗位目标与任务，职工在此基础上竞聘上岗，12月20日前全部工作到位。

下面再对几个问题做些解释。

第一，担心物业与维修分开会影响物业经营问题。

对此，我们反复研究后认为，还是剥离后勤更符合市场经济的要求。将后勤服务剥离后，物业与维修是会产生矛盾，但矛盾可以降至最低。因为这次剥离不是简单的工作分工调整，而是将后勤功能剥离出去进行专业化服务，而后勤服务是以市场化方式运作的。这样一来，相对于后勤来说，公司物业就是客户、是衣食父母，后勤中心怎么会不提供良好的服务呢？再有，按照现有模式，调整物业与后勤关系只有一个行政手段，改革后有了行政、经济两个手段，相信可以处理好两者关系。当然，为了避免扯皮，要制定出服务标准，这对于处理两者关系和规范服务是十分必要和重要的。

第二，关于党总支设置和设立专职书记问题。这不是因人设岗，确实是工作需要。首先，在市场经济不断发展的情况下，国资委、集团公司要求不断加强党的建设，要求在党员比较多的基层组织设立专职书记。其次，从具体情况看，也很必要。三大事业部是总部业务核心部门，是发展的关键所在，后勤服务中心工作面相当大，而且繁杂，在行政领导职位很少的情况下，分别设立专职党总支书记，对于做好工作十分必要。

第三，关于季度考核和末位淘汰问题。有的同志提出，每季度进行考核，太频繁，工作量大。按照我们设计的程序，每季度，由个人填写评语，机构负责人对每个人考核，然后按党总支或党支部进行打分，工作量并不大。为了强化绩效考核，改变只奖不罚的状态，占用一些时间是值得的。

末位淘汰，不仅是对干部职工的，公司领导也纳入这个机制。按照现行管理体制，公司领导是属于集团公司管理的干部，由集团公司统一考核管理。现在，我们将公司领导也纳入考核范围，不能一聘几年，没有淘汰的压力。也就是说，对公司领导实行“双重考核”，除了集团公司的考核，公司也搞考核。考核不合格的，先予停职，或者降职降薪，并将考核结果上报集团公司。这是一种自我加压，相信会有利于各项工作的推进。由于考核范围包括中干，所以末位淘汰也有可能是中干。有的同志说，普通办事员处于职级的最低一层，“末位淘汰”只能下岗。为此，我们设想可以增加“降薪”的处理方式，这样更合理一些。如果大家都怕成为末位，就会对工作有促进作用了。

第四，关于“保留两年中干身份待遇”问题。保留身份待遇体现在其档案工资、住房待遇、政治待遇保留不动；而岗位待遇则随其新聘岗位决定，在“岗位待遇”方面未聘上的中干将会与其他职工一样。为什么实行“保留两年中干身份待遇”的政策？因为这次改革，对中干的冲击大，保留两年身份待遇，一是给未聘上的中干两年过渡期；二是可能会有年轻的中干聘不上，再给这些同志一次机会。

第五，关于具体编制与人员聘用问题。这是大家最关心的问题，需要加以说明。一是，编制方案随着总体方案的推进还在继续修改完善之中，最近还难以出台；二是岗位编制的前提是按需设岗，每个岗位都要有饱满的工作任务，否则此岗位不能设立，而各机构的工作职能、任务安排还在讨论完善之中，也影响岗位编制的确定；第三，确定岗位编制以后，公司不直接过问机构内部的聘用。另外，各机构内部具体岗位编制方案，是不宜于群众性讨论的，将在办公会审定后直接印发执行。但其总盘子会控制在总体方案之内。

总之，这次总部实施改革是一个重大的变革，其目的只有一个——把公司的发展问题解决好，促进公司在市场经济中加快发展。希望得到职工代表的理解与支持。

12 在物资总公司2005年年度工作会议结束时的讲话

2005年1月28日

在物资总公司2005年年度工作会议结束时的讲话

同志们：

现在由我来做会议小结并结合会议讨论情况谈几点意见。

一、会议概况和基本评价

2005年工作会议就要结束了，这次会议时间虽然短，但内容很多。首先，全面传达了集团公司工作会议精神，学习贯彻了中组部、国资委有关会议精神；同时总结了2004年工作，分析了当前形势，特别是对2004年进入发展阶段以来一年的工作进行了反思，在此基础上，苏浙公司介绍了工作经验，总公司也就总部推进市场化改革做了书面发言；会议对2005年工作做了全面部署，尤其是有针对性地对解决公司三大基础性问题进行了重点研究。会议开得很成功，达到了预期目的。

在讨论中，各位代表对会议给予了很高的评价，认为这是一个务实的会议。会议报告和文件精炼，会议的主题明确。这次会议的主题就是全面贯彻集团公司会议精神，突出研究解决事关公司发展的重大基础性问题，促进公司面向市场，加快发展；会

议在公司发展的关键时期抓住了关键问题，抓住了要害，对公司改革发展具有重要意义。

这次两级班子成员全体参会，大家一起共商大是，研究公司全局性问题，会上会下注意力都集中在事关公司全局的大事上、三大举措上，体现出了领导集团的政治素质、大局意识和凝聚力。尽管在讨论中也有不同看法，也有不太一致的意见，但都是围绕公司大局讨论问题，会议气氛很好。有了这样的思想基础和工作精神，相信一定可以把事关物资公司大局的各项工作搞好。

二、对三大举措再谈几点意见

三大举措，即物流平台建设、资金平台建设和领导班子建设。这是2005年公司系统要集中精力抓的三件大事，是相互关联的、是有战略意义和全局意义的大事。根据会议讨论情况，我再讲几点意见。

（一）关于物流平台建设

1. 建设公司系统物流平台是三大举措之一。它的提出可以追溯到我在2000年做的工作报告中。这些年虽然做了些努力，但始终没有有效措施落实这个问题。今天正式直面这个问题已经有些晚了，已经错过了很多时间，但还来得及，而且不能再错过了。

关于如何搭建物流平台，我们也思考了很长时间。元旦前，党政联席会议深刻反思2004年的工作，开始形成初步想法；CEC工作会期间，尤其是听了杨总报告后很受启发，回北京后才最后确定了具体思路。因此，没来得及与各骨干企业领导沟通，有些同志思想准备不足，希望大家谅解。

2. 搭建物流平台的思路有两个基点。

第一，通过骨干企业规范改制，使物流平台全面规范地建立起来，二者完全结合、融合在一起，甚至就是一件事。这样，公司在相关两个方面的问题都可以得到解决：改制的目的在于发展；发展的方向是物流。反过来讲，主营业务是发展物流，改制是从产权的深层次上给予发展物流以根本的保障和促进。

第二，物流资源先期集中，搞集约化经营。大家在讨论中也提出，集约化经营是过渡性措施，因为在集约化经营的同时，改制已经同时启动了。所以一些同志提出这个过渡越快越好，也就是说改制到位越快越好。这种态度很好。

先期对物流资源进行集约化经营，这个措施是必要的。树立物流品牌，开拓市场，对各公司物流资源实行集中管理与运营，都是先期启动系统物流运营的内容。

为什么要在启动改制的同时先期启动物流集约化经营？因为公司系统物流平台的搭建已经很晚了。既然我们已经认准了搞物流，认准的事，就不能再犹豫、再浪费时间了。1994年我进入物资公司，就听到关于发展物流的讨论。十年过去了，讨论的时间已经够长了。经过十年经验教训的总结，我们的认识更清醒也更坚定了。近十年来，我们进行过探索，有几家企业搞过生产加工类投资，都失败了；发展高科技也不现实；完全进入新的领域，离开现有资源基础，更不明智。所以，在做“十五”规划时，我们在描绘公司愿景时提出，CEMC发展方向就是物流集团，近阶段公司主业是“两物一贸”，最终发展方向物流是主业，商贸融入物流成为一体。对此，不能再有争议了。我们的骨干团队，不要再持怀疑态度了。

那么发展物流怎么干？物流的特点与商贸不同，只能发挥网络作用大兵团作战；如西北公司搞区域物流好几年了，但难以进一步发展，可见局部作战都不行。所以只有发挥网络作用、协同各企业力量共谋物流发展大业，除此，我们别无选择，别无出路，只能共同奋斗。

3. 关于打造物流平台在技术层面的大致想法，在讨论文件中已经有了，会上大家又提出了很多很好的意见和建议。无论是第一批进入的企业，还是未来第二、三批进入的企业，大家对打造物流平台都寄予希望，对如何操作都很关注，有的同志还系统地提出了意见。

我再次强调，物流的方向和总体思路已经确定，一定要干，对此不容再怀疑。但具体方案、保障措施，我们会认真研究，逐个企业分析落实。总公司将在尽量短的时间里拿出具体实施方案，提交骨干企业讨论。打造物流平台是个系统工程，想法好，但干起来并不容易，干好更不容易。我们一定要“好事干好”，增强执行力，抓好落实。

初步明确几项具体原则和意见。

第一，总体运作上会是“两只手”，即采取经济、行政两种手段。经济手段是基础，行政手段是保障，两者缺一不可。在制定方案的过程中，要全面贯彻经济手段的原则，但在推进的过程中要辅以行政手段。

第二，在采取经济手段的过程中，一定要尊重、保障现有企业的实际利益，保障

现有企业实际经济利益不受影响。怎么体现这一点？

一是各公司内部的物流仓储都是相对独立的，有指标任务。为了保障各企业的实际利益，由总公司担保，由物流集约化经营组织统一负责完成指标。在此问题上，总部也同样。总部也是物流集约化经营组织的一个“点”，也将经营权交出。我是总公司的法人代表，我也将物流经营权交给该经营组织。要说有利益矛盾，总公司与各公司处于同样的位置。在此前提下，在经济利益上如果还有别的费用或其他问题，可再另行具体研究，通过协商的办法解决。最后签订协议。

二是队伍保障。各公司原有仓储物流工作人员随同相应物质资源、客户资源一并转入“集约化经营组织”。在集约化经营这个过渡期不减各企业一分利，不退回各企业一个人。至于进入以后怎么运作那是集约化经营组织的事情，各公司不要干预。

所谓物流集约化经营的骨干团队，在总公司主管领导朱志秋同志的直接领导下，以苟志杰为首，包括总部的有关业务管理骨干和各企业的物流骨干，涵盖整个公司系统。

第三，物流团队产生的亏损与各企业无关，增值了，可以考虑给各企业分成。也就是增加的收益，可以部分提交各企业，但主要留给物流团队用于物流平台建设。物流集约化经营中所需的先期投入由总公司负责。至于重大融资、战略伙伴的引入，将在打造物流平台过程中，或规范改制以后予以考虑，做出安排。

第四，有的同志问，打造物流平台，财产抵押受影响吗？集约化经营时不受影响；如规范改制抵押问题解决不了，可以将抵押债务转入新公司，减少新公司净资产，同时再预留出职工安置成本。这样，净资产可以控制在一定幅度之内，使职工股占有相应的比重，以充分发挥骨干团队的积极作用。

第五，如果还有人说，可不可以先搞起物流业务，以后再谈别的。这涉及先有鸡还是先有蛋的争论。正像有的同志在讨论中谈到的，搞物流与别的交易不同。一般交易是一手钱，一手货，而搞物流是人家把“物”交给你了，还要交钱给你。没有一定的基础，谁会相信你？你又怎么去和人家谈？上半年集约化经营要到位，改制年底到位，抢半年是半年。这样，一旦改制到位，物流经营已经初具规模了。

第六，物流资源集中经营以后，不影响各公司地产开发和投资建设，各公司有计划的投资建设可照常考虑，所受影响和新建设施收益另行商研就是了。

（二）关于资金平台建设和商贸经营问题

第一，资金平台建设问题会上讨论不多，因为大家都看好这件事。从实质内容上看，CEC抓资金和会计信息平台建设，我们服从。把会计信息系统连网，我们不怕，但也有些影响，要有些投入。重要的是，我们要借助CEC的两个平台建设，一是解决融资问题，二是解决转贷问题。各公司要全力去做。我们设想，如果能争取到CEC一定的资金额度，各公司去开发市场有了资金支撑，就不会像过去那样不敢接大业务。各企业争取到大订单、大业务就可以办承兑，财务公司保证随时贴现，这样，业务规模就上去了。贷款转入CEC难度也是很大的，但对于解决老贷款问题很有意义，我们要努力争取。

第二，资金平台建设与商贸经营。这次会议虽然没有专门讨论商贸经营，但商贸仍然是公司的主业，是近期饭碗工程之一，仍是公司支持与发展的重点，而且解决资金平台，当务之急就是解决商贸经营资金问题。因此，在此特别强调一下商贸有关问题。

一是商贸经营同志信心不要受影响，决心不要动摇。相反，解决资金瓶颈问题就是为了支持商贸发展。物流发展前景是无限的，但现阶段，尤其是近一两年，更多的是投入；物业收入是有限的，而商贸的空间、伸缩性更大，主观能动性作用更大。对此公司上下认识是一致的，因此，不要认为讨论物流经营就是忽略了商贸经营。

二是商贸不仅不能受影响，而且要加快发展，因为企业的规模和效益都很重要。苏浙、华北、东北、山东等公司都离不开商贸经营。关于商贸加快发展的途径、办法和思路，在商贸研讨会上已经讲得很清楚了，关键是要抓落实。如何在重点品种方面搞好集中进货网络分销？要按照经济原则、共赢原则，联手作战才行。总公司商贸领导小组、商贸事业部要下力量解决好这个问题，谁做得好就可以领头做，特别是苏浙公司已经有了基础，总公司更是责无旁贷。

（三）关于领导班子建设

讨论中，大家认为领导班子建设中的差距确实是客观存在，尤其是面对当前形势和历史使命而存在的差距较大。过去两级班子做出过成绩，工作是认真负责、兢兢业业的，甚至做出过牺牲。尤其是困难企业、危机型企业，领导班子更是做出了奉献。骨干企业如苏浙公司，也是大有大的难处，在发展过程中也付出了很多心血。但成绩

只能代表过去，不能代表今天，更不能代表未来。我们研究解决三大问题，是自找苦吃，因为抓住要害解决问题，就费力气，就要受累。但我们毕竟进入了发展的新时期，面临着全新的任务，这是一种挑战。我们的思想要转变，还守着传统的观念、守着原来的思路不行。

第一，班子存在观念转变问题。我们面临着建设现代企业，我们的很多观念、想法的基本点应该调整了。

过去几年，我们的主要工作精力是处理历史遗留问题，采取的大多是国企的思路与办法。但从现在开始，我们在向现代企业方向努力，这个区别是本质性的；我们的思想和思维方式如果仍然停留在过去的阶段，就会感到格格不入，甚至接受不了。

比如，我们企业的目标是什么？是为了增值创效，还是为了养人？对于国企，存在着困惑。我们公司前些年的主要目标就是解决职工问题，尤其是危机型、困难型企业，安置好职工就是企业的主要目标。

而现在，当公司进入发展阶段，进入向现代企业迈进的阶段，企业的主要目标就不是养人，而是企业的增值和发展。企业的出发点和落脚点就发生了变化。

在国企产权没有变化的情况下，企业职工都是主人。国资委讲领导班子与职工工资比例不可以超过13∶1，而我们有的企业1.5倍都到不了，领导干部多拿一点都觉得不平衡。为什么？因为企业目标问题，产权没有到位、没法到位，我们面对的不是出资人，而是职工。

现在到了该调整的时候了。我每次提工作要求时很少讲“全体职工”，而是讲“骨干团队”，因为在企业里骨干团队十分重要。对于国企职工，主要是保障好其身份待遇。为什么有“内退”？为什么内退回家了还拿工资？就是因为有国企职工身份。而骨干团队决定着企业的生存发展，对他们不仅是身份待遇保障问题，更重要的是应该逐步体现出其社会公允的价值。

改制已经到了非改不可的时候了，我们的思想也该转变了。现在站在股东的角度考虑问题，你的观念就会改变了。股东的权益才是骨干团队的价值体现和自身利益之所在。因此，一定要认识到产权制度改革是方向性的转变，在这个前提下，再考虑我们要做的工作，就好理解，就不会走弯路了。

第二，加强领导班子建设，根本上是要解决压力、动力问题。过去我们的工作压力主要来自责任心和自我要求。总公司的压力，主要在一把手身上；班子成员的压力

是从一把手传递的。从现在开始，对一把手的压力不减，同时要将压力交给所有成员，使班子每个成员都能直接感受到总公司的压力，同时更好地支持帮助一把手做好工作。要改革激励机制、考核奖惩办法，同时解决班子后继无人和培养教育等问题。

关于班子管理机制改革问题，会尽快印发文件，从2005年1月1日起执行。班子成员的薪金先发，年底按文件再重新核定，多退少补。一般情况下，不会降低。但是班子的工资水平与职工工资水平无关，绝不能水涨船高，这样企业受不了，也失去了调整的意义。

第三，对各企业领导班子提几点希望。

1. 希望两级班子在谋求公司加快发展的关键时期，一定要有干事业的信心与决心，这是集团公司反复强调的。我们现在已经基本具备了谋发展、干事业、干成事业的条件，我们的眼光要看得高些、看得远些，不要被局部的、小范围的、眼前的利益过多影响。总公司与地区公司班子成员是领导集团，我们是同在一条船上。我们要同舟共济，一起谋划发展大局。当前要高度协同一致，把三件大事干好。干好这三件事，大事可成。

2. 一定要有大局意识。因为我们现在是一个整体，现在剩下的资产不多了，不能再分散了。分散没有出路，对总公司没有出路，对各公司也没有出路。南京企业下放十几年为什么要求回到CEC来？欧共体国家连国门都拆开了，我们还能各自为政、各自为战？

办任何事情都有得有失，整体好了，对各单位都好。总公司绝不做损害各公司利益、谋求自身利益的事。今天总公司也是企业，离开各骨干企业也搞不好。因为物流，不是简单的贸易。我们与器材不一样，器材完全重新组建了一个贸易平台；我们与兵器物资也不一样，兵器物资下面的公司都卖了。我们不能这样，也不可能这样做。我们只能联合作战，谋求总体发展，才能保障各自的利益。而且现在的思路对，做出大文章不是不可能的。所以一定要强调大局意识。

3. 各企业对重大事件与问题要掌控好。不论是改制、资产运作还是开发，大家一定要高度重视。所有成员都要积极参与投入。重大问题的研究不仅要注重效率，还要慎重、真正集体决策。有的班子研究问题时，有的班子成员会在心里觉得我不分管，就这样吧。这样就容易出现决策失误。所以还是强调发挥班子整体作用，副职要负起责任。希望对这个问题引起重视。总公司要制定重大事项问责制，如果主观努力不到

位，出现失误，要终生追究责任。

总之，三大举措事关大局，意义重大，希望两级班子科学论证，果断推进。同时，从现在起借这次传达贯彻会议精神的机会，开展一次宣传教育活动，对三件大事、改革方向进行广泛的宣传，将中层以上骨干团队的思想统一到谋大事、干大事上来。

三、关于其他有关工作落实问题

（一）积极贯彻好此次工作会议精神。2005年工作会议的主题就是全面贯彻CEC工作会议精神，实现加快发展。会议的主要精神在工作报告和党建报告里面已经有了，各企业要抓好贯彻落实。

（二）抓好内部改革工作。不要等，一步到位也不行。2005年各骨干企业要认真考虑落实内部市场化改革问题，该调整的调整，为后续规范改制创造更为宽松的环境。

总部去年底进行的市场化改革是各企业多年的希望与要求，而且力度非常大，机制、体制、用人、政策、运营管理模式等都有了重大变化。比如领导层，以前十几人，现在都取消了；职能部门三部合一；中层压缩了30%，一般职工压缩了20%。档案工资全部封存，重新制定分配办法，干什么活，拿什么钱。改革时全部下岗，先定编制、定任务；部门负责人在接受编制和任务指标的前提下受聘，并在编制内去聘人。各部门自己制定内部政策。如后勤服务中心，原职工系数工资是3，改革后有的岗位系数降到了0.8。在内退人员座谈会上，大家都承认应该改革，但也谈到内退对自己的影响大，心里不痛快。有的职工直接找到我，问为什么把我的岗位搞没了。一个中干问了我四个问题，我逐个做了分析，他也点头认可，但最后还是一句话：想不通。这就是改革，是必然会遇到的问题。在内部改革方面，一些企业很滞后，2005年一定要启动此项工作。

（三）2004年奖惩兑现要待决算审计后进行。这次工作会没谈指标，待启动领导班子管理机制改革举措后再与各企业沟通，逐个确定。CEC各项指标增长幅度很快，我们对各企业指标原则要求是：一般不低于2004年实际下达指标和实际完成水平。

（四）抓好相关工作，特别是有关企业的改制改革工作。

西南公司职工安置分流工作2月底前要到位。西南公司由于资金到位遇到问题，改革进度受到影响，但改革方向是对的，决策是果断的，前景仍然是看好的。西南公司

改革不是退出，物流平台的搭建不能没有成都。恰恰相反，从某种意义上讲，西南公司经过休克疗法，未来前景可能会比没有动过大手术的公司更好。

山东公司的改制一定要突破，2005年争取完成；安徽、华东、厦门、津蓟公司要继续做好有关善后工作。

在抓好三大举措以及在经营、改革工作中，要始终不渝地抓好安全生产和企业稳定工作。

13 努力提高思想水平，转变工作作风，做新时期促进公司发展的骨干人才

2005 年 2 月 29 日，与物资总公司总部职能性机构中层干部的集体谈话摘要

努力提高思想水平，转变工作作风，做新时期促进公司发展的骨干人才

一、公司加快发展的新形势、新任务，迫切要求中层以上干部必须迅速提高思想水平、转变工作作风

当前公司处在发展的关键时期。公司面临的主要形势是加快发展。公司在解决了重大历史遗留问题、具备了加快发展前提的情况下，面临着加快发展的巨大压力，同样也肩负着加快发展的历史使命。如果不采取有效措施加快发展步伐，将可能是领导班子两届工作以来最大的失误。对此，领导班子已经形成共识。职能性机构中干必须对此有充分的认识，因为中层干部是工作基础，是各项工作的冲锋队。

但是真正实现加快发展又非常不容易，因为公司目前存在的困难与问题是多方面的，而且不进则退，现在部分公司实际上已经面临新的较为严峻的局面。

去年底，领导班子通过反思2004年的工作，提出了加快发展的三大任务、三大举措，这是抓到了关键，抓到了问题的要害，抓到了牛鼻子。正因为如此，正因为不是

皮毛问题、不是表面文章，做起来就更难，真正做好就决非易事。现在领导班子已经下定决心，非干不可，非干好不可。但是面临的困难之大，工作之艰巨，仅仅领导班子有决心是不够的。如何策划方案、如何组织实施、如何使工作到位，在技术操作层面上还有许多课题，真正干好这些，职能性机构有重要和关键性作用。如果说，领导班子是“工程”的总体设计师，那么职能性机构就是组织实施的建筑师、施工图设计师、监理师，等等。

“执行力”是个完整的过程。有些同志说，有没有执行力在于领导。实际上领导是很重要，但领导不是唯一的、最终的，不是执行力的全部所在。很多工作失误不是决策失误，而是在执行中出了问题，这样的例子很多。同样，红军长征途中很多决策是难以想象的，但是由于执行力好，凭着红军战士的英勇顽强、吃苦耐劳，最终取得了成功。

2005年公司要完成三大任务，领导的作用具有全局性、决定性意义，但领导作用至多是一半，而执行机构是基础，在执行中起着关键作用，两者必须紧密结合、保持一致。这就要求，中层、执行机构与领导在思想认识、工作作风等方面保持一致。

现在我们面临着这么多重要任务和艰巨工程，它要求我们公司领导和中层干部迅速提高思想水平、转变工作作风。如果说过去我们的思想状况、工作状况还能基本适应，而现在公司面临重要历史转折和重大历史任务，大家都必须认识到我们在思想水平、工作作风和执行能力等方面与形势要求相比，都存在着很多差距与不足。

公司要加快发展，必须有一支得力的领导团队和骨干团队。职能性机构的中干必须成为促进公司发展的骨干人才。大家都要问一问自己：我是不是骨干人才？能不能成为骨干人才？这是新的历史任务给你们提出的新问题。大家要以自己的实际行动回答好这个问题。

二、目前职能性机构中干在思想水平、工作状况方面存在较大差距，提高思想水平、转变工作作风是非常重要的、当务之急的大事

作为总经理，我的眼睛一方面盯住三大举措的落实，一方面盯在你们中层干部身上。你们也要盯着自己，同时，看看你们内部中干、职工队伍是不是能够适应当前形势？差距在哪？怎么改进？

我们已经取得的成绩都已成为过去了。2000年我刚主持工作时，一周之内工作调整到位后，就召开总部中干会，做过一次讲话。当时提的一些要求，尤其是一些具体要求至今已成为很多中干的良好工作习惯。今天为什么又要再讲这方面的问题？是因为我们处在新时期，要从更高的高度来谈这个问题。

当前总部中干存在的主要问题是：思想水平不高、工作作风不扎实，离骨干人才的要求差距较远。

思想水平不高，主要是指作为总公司决策机构、重要的职能机构负责人，在分析观察、研究思考问题和提出思路、制定政策、实施决策过程中，总体上缺乏高度、深度和广度，工作到不了位。与当前公司形势和各位所在岗位的需要不相适应。

工作作风不够扎实、不够细致。不少情况下，是领导给你们做秘书，而不是你们做文章。对许多要办的事，往往是把非常粗糙的东西端给领导。有人说我是“大秘”，这肯定有我的问题，但你们想一想，自己有没有责任？可以说根本原因还在各机构和中干身上。职能性机构的工作上不来，我再不去“堵漏”，不仅影响决策、影响工作质量与效率、影响公司形象，甚至可能出大问题。作为一个好的职能机构，应该既是参谋部，又是作战部。应主动提出工作意见与多个方案供领导决策，让领导决定“是”与“否”。而现在许多情况下，各机构和中干是推一推，动一动，领导说一句，才动一下，有的甚至说了都不动，工作上明显缺乏主动性和创造性。

我讲要成为适应公司发展要求的骨干人才，是因为我们都有差距。我算不上人才，领导班子也有很大差距，但不能由此放任对骨干团队的要求，甚至在这种情况下，更应该要求骨干团队强起来。因此，所有中层干部都要自我加压，具有尽快成才的愿望与意识。

从另外的角度讲，现在公司到了非常关键的时期，两三年内，公司一定能出现质的飞跃、大的发展。在这样一个重大的关键的时期，能否经过锻炼成为一个骨干人才，非常重要。如果不能很快提高个人素质，不能很快实现质的飞跃和根本改观，只能被淘汰出局。这样的话，结局可能会很悲壮：一手创造出新的物资公司——中电物流，一手将自己淘汰，退出历史舞台。也许，近一两年内我们这个班子不忍心把谁淘汰掉，但新体制、新机制下的新领导团队不会有此顾虑，市场竞争、企业发展也不允许他们受这种感情因素影响。因此，提高自己不仅是为了公司利益，也是为了骨干团队自身的利益，大家一定要认真思考、严肃对待这个问题。

三、提高思想水平、转变工作作风、尽快成为骨干人才，关键是要解决好以下几个问题

（一）要有较高的思想境界、强烈的事业心和责任感，这是最重要的。要有干好本职工作、把公司搞好的决心和信念，一门心思、全身心奔公司的发展。有了这种强烈的意识与愿望，就有了前提，因为思想水平首先来源于事业心和责任感。

首先，你不要轻视自己，不要认为你的作用无足轻重，不要认为公司大局只是领导的事，与你无关。物资公司的发展前景如何，决定于我们整个团队，而不是决定于某个人。我们大家都是公司整体的一部分，物资公司的事业就掌握在这个骨干团队的手中。

我到物资公司来，确实没有想过当老总，但我没有因此而放弃我的工作责任。我刚进公司没有职务时，领导让我搞财务制度，我就在考虑公司财务管理的大局问题；不论是当职员，还是当副处长、处长，我都把搞好公司当作我的工作目标，不是简单地就事论事，而是充分考虑对公司负责。我看到公司任何问题，都主动提意见，经常书面提意见，甚至要求将书面意见存档。这样既是为了尽责，也是为了心安，做到问心无愧。这样做的结果恰恰就走到今天这个位置上来了。这说明，企业更注重实际。只要你是真心诚意对公司负责，领导会认可你，公司也会认可你。

其次，你也不要认为自己什么都行，公司亏待你了。在这方面要向邢丽萍学。近几年她的工作职务不断变化，可能很多人会想，她的权力越来越小，工作位置越来越低。但她本人不这样看。她认为在公司推进市场化改革、干部队伍越来越年轻化的时候，公司还让她负责物业这块举足轻重的工作，她很感动。而我们有些人是用什么心态对待自己的位置与工作的？值得反思。

此外，对如何提高思想境界、增强全局观念问题，有一个具体有效的办法，就是：面对所管工作、遇到任何问题，你就想，我是总经理该怎么办。站在总经理即公司全局的位置去考虑问题、去干工作，你的思想境界和工作状态就会产生根本性变化。徐涛最近的工作状态比较让人满意，就是因为他现在遇到问题不是简单上交，而是站在公司全局的角度去思考、去工作，责任心和工作状态就上来了。

（二）要善于学习、勤于思考。不是所有人站得高了，工作能力就上来了，还要看你是不是动脑子，是不是善于学习和提高自己。

我原来的基础并不好。上小学时赶上“文革”，到部队后才参加财会大专学习、参加北京市自学高考，同时也写了些学术文章、小说、散文。通过学习和积累，写作能力和工作能力不断提高。公司现在有不少本科生、研究生，但学力与能力并不能划等号。去年公司印发的系统人力资源发展规划，我认为是少见的写得很好的一篇文章，结构严谨、文字流畅。那是学历并不很高的东北公司赵晖执笔写的。因此，我要说，文化基础不很高的别悲观，只要善于在工作、实践中学习就行；有较高文化基础的，也不要盲目乐观，要把学历转变为工作能力，同样要付诸努力才行。

还有一种学习，就是从日常工作中借鉴。这主要靠观察、靠悟性。我到空军机关时，参加各种会议或各项重要工作，都比较注意观察和思考相关问题，包括自己并不直接承办的工作事项。因此，我在后来负责空军基建财务工作时，组织工作就比较得力，工作业绩也受到肯定。而公司现在有些人在这方面就很欠缺，很多事情处理得不好、到不了位，一个重要原因就是平时不注意学习借鉴别人的经验，不善于思考问题、分析问题或者不愿意做艰苦细致的工作。王玉川待人接物、处理工作，方方面面考虑得比较周到，协调得比较好，而我们有些中干和机构负责人在这方面就很有差距。职能性机构说话、办事、处理问题或陪同领导外出，一定程度上都代表着公司，因而考虑问题要周到，各方面的利益、关系都要协调处理好。任何一件事情处理不好，都可能造成工作的被动和不良影响。

（三）关键还在于敢挑重担，勇于负责。人的能力有一个不断更新、不断再生和增长的过程。只有敢挑重担，勇于负责，才能发挥出你的能力与水平，才能增长你的能力与才干。因此，遇事一定不能绕道走，不能假装看不见或者往领导面前一推了事。

（四）要有科学的思路与工作方法。有些同志不是不想干好工作，也辛辛苦苦，但工作效果却不尽如人意。这就有工作思路与工作方法问题。其实，最基本的工作程序都是一些最常见的。如决策一件事，先提出问题，然后确定目标、思路、措施、执行人、督促保证措施、考核奖惩办法等；工作安排，无非是年度、季度、月度、周安排，确定主要工作，谁为主负责、谁配合，进行跟踪与督促检查；做一项重要工作，要有预案，工作完成后有分析、小结，等等。这些都是我们正在运用的。

各机构和中干在工作中是不是也运用了这样的程序和方法？这些基本工作思路与方法，大家都可以消化吸收到自己的工作中去。凡事有预案、有执行、有总结，工作就严谨，有条理，有效率。一些同志缺乏这种工作方法与工作步骤，工作质量就不

好，就容易出现纰漏。

再有，在工作中不能闭门造车。有些问题自己想不清楚时对前提性和原则性问题可以找我讨论，对具体问题则应该立足于自己的工作范围，大家集思广益；如果需要，可以召集其他部门有关人员参与讨论研究，职能性机构有这样的权力。所有部门都有义务参与有关方面问题的研究。这样效果就会不一样。

在座的各位来到公司的时间都不短了，对公司的状况都有比较深的了解，也有了一定的工作经验与基础。相信大家只要将“弦”提出来，把“纲”举起来，就一定可以很快改变自己的工作状态并取得不俗的业绩。

总之，要完成公司脱胎换骨的改造，有赖于大家共同的努力；面对公司新的发展机遇，在新的历史时期，大家也确实需要尽快提高自己。

恳切希望公司中层以上骨干团队能够跟随公司的发展步伐一起进步、成长，将公司发展和个人进步推向新的既定目标！

14 在中国电子物资西北公司领导班子扩大会上的讲话

2005 年 9 月 16 日

在中国电子物资西北公司领导班子扩大会上的讲话（摘要）

一、三点基本意见

第一，今天会议讨论情况很好，大家发言对紫薇工程问题的思考和讨论有深度。希望西北公司领导班子今后研究重大问题时都有这种态度。我认为，上一任班子在研究紫薇工程时缺乏这种态度，如果班子成员都能够投入精力去研究，不会走到今天这一步。这个教训要记取。在关系西北公司有关重要问题上，所有班子成员不能“事不关已，高高挂起”，不能只是一般性地听一听，而是一定要高度重视。这是第一点意见。

第二，我在这里再次特别强调，紫薇工程是事关西北公司生存发展的重大问题，在过去阶段，已经造成了极其被动的局面和重大损失。库房拆除后，一年约150万收入损失了。这个教训已经很惨痛。原班子成员都有一份责任。虽然说过去的事已经不可能倒回来，但这种状况不能再继续下去了。如果说过去对有些情况不了解、没经验，相信紫薇公司、相信段先念，对紫薇工程抱有很大希望；现在四年过去了，问题已经

很明显了，没有理由再继续下去了。我们一定要切实深入分析，一定要面对现实，一定要采取相应对策。这个责任不仅在新任总经理胡文汉身上，而且在你们班子每个人身上；可以说西北公司能否生存发展，西北公司未来命运，就在你们每个人手里；是过、是功，就看你们的了。

第三，现在紫薇工程处在一个新的关键时期。西北公司必须尽快抉择、拿出对策和办法，最晚应在10月底前采取果断措施，做出实实在在的动作，也许还不晚。如果拖到明年再动，大势将去。

也就是说，这一两个月是西北公司重新审视紫薇工程并采取相应措施的关键时期。

二、对紫薇工程本身的看法

我在兼西北公司法定代表人期间，对紫薇工程《联建合同》没有拍板同意，当时对该合同我是拒绝签字的。现在我只谈总公司、我本人的意见，供西北公司班子、职工参考。对紫薇工程的决定性意见最终只能由西北公司自己做出。

总体上讲，尤其是今年初我到西北公司看到紫薇工程问题以来，我对这个项目高度关注；通过今天察看工地和听取汇报，我的总的直觉判断是：这个工程如果这样维持下去，其态势将是再过三年，到了2008年北京召开了奥运会的时候，西北公司的房子也难拿到手。当然，可能还有更恶劣、更坏的结果。

第一，最坏的结果。在山西系统工作会上我已讲了，最坏的结果就是78亩地都搭进去了。所以我关注紫薇公司，就怕紫薇公司不行了。如果紫薇公司出了大问题，78亩地（都已过户在其名下）就危险了。这种可能性不是不存在。但从现在看，近一两年紫薇公司可能还不至于出现太大问题。

第二，最好的结果。2008年拿到房子。这样面临的主要问题，一是你有没有实力（退还保证金、交各种税费）将房子拿回来；二是政策风险。土地房产税费目前也许可以不缴，但以后逐步规范了就要缴纳（对方要承担的税费也不会主动缴）。从这个意义上说，也是时间不饶人，越快越好。否则你赶上规范税费，要缴数以千万计的税费，房子怎么收回来？

第三，还有一个结果，就是成为“烂尾工程”。对方没钱，建到一定程度，建不下去了，我们再去打官司。那就不是2008年见到房子的事了。还有我方工程建设、装修

标准等问题，至今没有说法等等，双方矛盾、分歧问题诸多。

从以上判断可以得出一个结论，紫薇工程的官司早晚要打。

一是，工程上有资金缺口。从对方角度分析，工程是紫薇公司签的，高科示范接手后不赚也罢了，一定不会赔钱。如果看到真要赔了，他至少转走一两千万。投资一个亿，一分钱不挣就走了，这就是赔了。他们能干这种事吗？资金有缺口，工程难以继续，能不打官司吗？

二是，就算总体上工程资金缺口不大，对方也有良心，但后续问题很多，也会出现矛盾，如装修标准问题等。

三是，税费承担。他不会承担过户税费等。

因此，我认为官司一定会打，或大或小，或早或晚，必打无疑。

三、几点具体意见

从目前掌握的紫薇工程的投入产出分析，其结果不容乐观。资金缺口很大，不止千八百万。根据这种情况，我预计对方对我方（B区）工程不会真投入，能达到正负零，后面就不会再真干了。看看对方，已售房所收的8 000万元都干什么了？真花了？真投入了？还是已经把利润拿走了？

从对方运作态势看，也是我所担心的，就是对我们这方想办法对付、糊弄，其目的是保住A区干完交给住户。剩下B区，你爱怎么样怎么样。特别是高科示范，只要A区干完了，就卸包袱了，B区跟他有多大关系？

这种态度即使不是故意的，也是自然的。换位思考一下：反正你是国企，能把我如何？我的利益在A区，有回报，干完了对住户有交待，这是大事；至于B区，反正是国企，你也没办法。所以，我说，高科示范是在和我们玩策略，什么施工计划，什么明年8月、11月交工，绝对保证不了，因为没有资金保证和信誉保证。

这几年走过来的实践证明，紫薇公司完全没有信誉可言。紫薇公司尚且如此，高科示范又能如何？更何况他不是履约主体。从合同看，一是“同步建设”，二是“36个月交工”，他们当回事了吗？正式合同都不起作用，施工计划有什么用？只不过是又画了一个饼。当然也不排除部分实现，但实现的可能性很低，因为从投入产出分析，没有可靠保证。

因此，我明确提出第一条具体意见就是：应立即着手起诉，打官司，也就是采取断然措施。其根本目的就是夺回主动权，至少取得共同掌控权。只有夺回掌控权，局面才有可能根本调整，而不是靠对方的恩赐。

第二条具体看法意见是，通过法院起诉是成立的。起诉理由是对方违约；法律措施是冻结紫薇工程、冻结A区全部销售资金；基本诉讼目的是：双方成立联合基建小组，将售楼资金由甲乙双方共同掌控，资金不能再出去。谁说联建项目只有赚钱才履约？有这样的理由吗？说什么房子卖了要三七分，没有正常履约销售款一分钱也不应拿走。

一定要全力保证主合同的履行。不要怕停工，停工对我们是幸事，不是祸。现在他建得越快，卖得越快，卖完了，他就什么也不怕了。几年都过去了，我们得到过什么了？可是一旦停工，他们就有压力了。作为段先念，他肯定不愿意紫薇工程砸了，但他现在又能如何？第一，用千万元资金堵这个窟窿？不可能；第二，他可以说，我已经从紫薇公司出来了，后来操作的事我也管不了；第三，如果他真的有地位，谁能指责他？他只能在不影响他实际利益的前提下做些工作，对他不能寄予过多希望。

我们只能想办法夺回工程控制权。只有把握住这个项目本身的资金，才是最现实的。而且也只有这些资金可以把握，不能奢望紫薇公司再投入资金。因此，不能等房子卖完了再打官司，人家已经入了腰包的钱还能再挖出来？现在不动，还等什么？

等下去，将来出现了以上分析到的结果，怎么交待？怎么向国有资产、向职工、向自己的良心交待？就会一辈子良心不安了。因此，一定要采取法律措施，夺回项目控制权。

第三条看法意见是：这个官司能打赢。

1. 按照合同，我们该执行的条款全部执行了，而且超额完成了：土地全部过户了；保证金合同规定800万，我们只要了500万元，等等。可对方哪条执行了？第一，合同规定“36个月交付使用”，也就是2004年底应全部交工，而现在差远了；第二，合同规定“工程建设同步进行”，而现在对方的工程已经建成大部分，而我方工程还只是一个大坑；第三，“任何一方不得转让开发权”，而现在紫薇公司已经单方将工程转给了高科示范。这几条对方都严重违反了合同。还有，我当时说，主合同必须与附合同一起签，可现在附合同也没签下来。我们还不起诉吗？不仅应该起诉，还应要求赔偿。

2. 根据以上对方一再违约的情况，我方必须掌控住局势；通过起诉，共同掌控项

目和资金，使资金投向B区工程。如果等房子卖完了，还有什么办法？什么施工计划，已经不能令人相信。再不然，你走人，我们自己干，报请CEC接过来没问题。

3. 你们千万不要怕。我们是受害者，理在我们这，我们怕什么？他有关系，我们有公理在，有法律在，有公司职工的支持。再说，我们要求的是共同掌控项目和资金，并不过分。

当然，你们可能有所顾忌，认为打官司也不一定好，但我认为还是打官司胜算大，有七成把握，比现在你们求他们更有效。即使是最坏的结果，他也好不了，我们也尽力了。总之，命运掌握在你们手上。

第四条意见是：是否采取断然措施不能由总公司做决定，而是你们自己决策。由于此事项过于重大，你们也可以将其提交职代会，让老干部也参会，将情况如实全部告诉职工，由职代会做出抉择。总公司将尊重你们的最后决定；其结果也只能由你们承担。

总之，现在摆在面前是两条路，一是采取断然措施，一是继续采取“促”的办法。你们还可以再分析一段时间，但时间已经不多了。何去何从，你们要进一步探讨分析，权衡利弊，尽快做出抉择，否则就晚了。

如果你们决定继续采取“促”的办法，总公司继续督导；如果你们决定采取断然措施，总公司将派律师过来配合你们的工作。

第五条具体意见：在做出最后决定之前，还要注意做好以下工作：

第一，进一步调研，将对方资金状况搞清楚后做出深入分析，并形成文字材料作为决策依据，也可作为提交职代会讨论的依据。

第二，对高科示范，拒绝签收任何文件；对紫薇公司下达通知书，指出其已经严重违约，要求其回到合同条款上来，否则后果由其承担。为下一步打官司做好准备。

第三，公司工程小组要有专人负责做好内部、外部相关调研和情报收集工作，为深入分析做好准备。

第四，为了争取时间，不论最后是否采取断然措施，都要做好打官司的准备。哪怕职代会将其否定了，也要让职工知道，班子已经做了相应的准备工作。

第五，要有工作预案。例如打官司怎么打？不打官司怎么促？在准备打官司的过程中，“促”的方面也不能断。两方面工作都要加强，不能偏废。

最后，再次强调：关键是领导班子要将紫薇工程作为重中之重的大事处理好。这

不仅是胡文汉或某一部分同志的事，而是关系公司生存的大事。公司领导要随着事态的发展经常研究这件事，处理好这个问题。

近阶段，不管采取什么措施、结果如何，原班子成员和新进班子的成员对过去的事都不要过多评判。如果能够抓住机会，改变被动局面，是有功的。有关同志不要因为过去的事背包袱。现在打官司也不是对过去工作的完全否定。过去的问题还有一些客观理由，现在不能任其发展下去了。

我真心希望西北公司领导班子成员能够支持胡文汉，团结一致，共同做好工作，解决好公司目前面临的三大问题（工程问题、债务问题和现金流问题），渡过难关，使西北公司得到发展。

15 贯彻集团部署，加快改革调整，努力实现中电物资快速发展

2006 年 3 月 10 日在物资总公司年度工作会议结束时的讲话

贯彻集团部署，加快改革调整，努力实现中电物资快速发展

2006年CEMC工作会议完成预定议程就要结束了。这是公司处于新的关键时期召开的一次重要会议。这次会议传达贯彻了CEC2006年工作会议精神，总结回顾了去年工作，安排部署了2006年工作任务，签署了廉政建设责任书和安全生产责任书。本次会议特别邀请到集团领导柳学宏副总到会做了重要讲话。大家结合贯彻CEC会议精神和柳总讲话要求，分析当前形势，讨论公司改革发展大局，交流各企业工作情况，研究落实2006年的工作措施。会议开得很成功，达到了了解形势、明确任务、统一思想、振奋精神的目的。下面我结合贯彻CEC会议精神，就公司改革发展和当前工作讲几点意见。

一、面对现实，把握形势，继续坚定搞好中电物资的信心与决心

物资公司的现实状况用一句话来概括，可以说是处于进入市场经济十多年来的最好时期，也可以说是公司加快发展的局面开始形成的重要时期。这种局面和状况来之

不易。回顾公司近十多年乃至二十多年来的历史，由于市场化转轨冲击和历史上若干次大规模投资失败，一方面，公司从1995年开始整体大幅度亏损，连续多年亏损3千万～5千万；1999年末账面总资产9.2亿，不良资产率高达56.5%，加上账面累计亏损1.1亿，实际已资不抵债；另一方面，重大债务纠纷案件标的超过2个亿，随时危及公司总部和有关企业生存；24家企业绝大多数连年亏损，相当一部分企业处于瘫痪状态；骨干流失、人心涣散，“红旗还能打多久”成为普遍疑问，公司处于难以生存的危机境地。2000年以来，我们以大无畏的精神，一手抓企业改制与结构调整，一手抓资产及债务重组，化解了几亿元历史债务危机，搬掉了三座债务大山，债务重组实际收益逾1亿元；完成了10多个资不抵债企业的调整工作，分流安置了约1 200名公司员工；开发建设了近8万平方米经营性房产和职工住宅，实际资产增值约2亿元；扭转了连续8年的亏损局面，连续6年全面超额完成集团下达的各项主要经济指标。2004年以来，我们及时提出调整工作重心、加快公司改革发展的目标，调整了工作重点，加大了“两物一贸”主营业务建设。经过近两年的努力，2005年销售及营业收入达到12亿，超过了2004年确定的有关加快发展在经营规模方面的标志性指标；一批骨干企业迅速发展壮大：苏浙公司不但成为龙头骨干企业，而且成长为受到CEC再投入并纳入其控股管理的重要企业；东北公司由困难型企业已经发展成为公司重要骨干企业；公司总部及苏浙、东北等主要企业目前运营和资产质量状况都处于历史最好时期。物流平台初步建成，中电物流旗帜开始飘扬；物资贸易特色规模都有改善与提高；地产开发和物业经营也有了新进展。职工队伍基本稳定，企业运行总体正常，物资公司在历经磨难和困苦之后，开始步入相对稳定发展阶段。

物资公司当前面临的形势和问题是：国家“十一五”规划和科学发展观、以人为本、建设和谐社会的提出，描绘出祖国科学、健康、快速发展的蓝图。集团公司新班子新思路新目标新举措，实现跨越式发展，箭在弦上，令人鼓舞。集团公司工作会议提出的目标宏伟而具体，准确确定了集团定位和发展方向，而且既抓创新又抓控制，既有战略规划又有策略措施。面对CEC跨越发展和调整改革、整合重组，形势喜人，形势逼人；CEMC不进则退，不融入则自弃。物资公司一方面面临着上级加快发展的压力，承受着自身不进则退、必须加快发展的要求；另一方面，公司又受到多方面制约与限制：资金匮乏，人才缺失，负担沉重，资源不足，体制机制落后，新的困难与问题不断显现（包括苏浙公司离开、西北公司困难、政府征用地产等问题），物资公司

实际上又到了一个新的调整时期。如何应对好这些问题，把握全局，变挑战为机遇，在集团公司调整改革大局中抓住机遇，实现创新与发展，是当前的最大课题。

我们有没有继续按照“加快发展”目标搞好物资公司的信心与理由？回答显然是肯定的。

第一，经过最近若干年的调整改革，公司企业结构精干，经济运行状况总体良好，历史潜亏和债务问题基本解决，因而具备了继续加快发展的外部环境和物质基础。尽管苏浙公司由全资企业变为总公司参股企业，不纳入公司并表，对公司总体规模和形象有很大损害，但它仍然是总公司参股管理企业，是总公司资产重要组成部分。苏浙公司在CEC支持下实现新发展，对总公司发展仍然具有支持作用（我们将继续关心支持苏浙公司发展事业，也希望苏浙公司继续保持与各企业合作与联系，相互支持、促进发展）。

第二，经过多年努力，公司“两物一贸”主营业务，已经具有了良好基础。物资贸易规模越来越大，物业基础支撑作用比较巩固，物流发展开始起步，物产开发也有了新的安排，为公司实现加快发展提供了经济保障和业务基础。

第三，我们拥有了一定的人才基础，有一支久经考验的、宝贵的干部骨干队伍。这支队伍都有搞好国企的决心和强烈愿望；特别是各企业领导班子都经历了艰难困苦的考验和磨练，有对企情的深刻理解和搞好传统国企的宝贵经验。

第四、公司还有十几年乃至几十年宝贵的历史经验教训。物资公司从部机关转变成企业，从计划供应制到双轨制、到最终走向市场，从捧着金饭碗到自己进入市场找饭吃，这个过程对广大干部职工的教育和影响太深刻了，得到的经验教训太深刻了。

第五，CEC的发展壮大和跨越性发展，为CEMC加快发展提供了发展空间和机遇。集团公司新班子在工作规划中明确把贸易、物流列为主业，明确提出要建立商贸营销平台，而且集团公司领导已经在认真研究物流平台问题，这对我们是非常难得的机遇。集团的产业群进一步扩大，为物资公司发挥原材料供应功能和培育物流功能提供了极好的机遇。如果我们能够融入到集团的产业之中来，能够为集团的工业企业服务，我们的生存空间就极大地扩大了，我们的生存基础就极大地巩固了。同时，我们的发展离不开集团公司的关心与支持。集团公司每当在我们遇到困难的关键时候，都给予我们有力的支持与帮助。有集团公司的关心支持，搞好物资公司就有了更强有力

的保障。

所以，我们没有理由悲观失望，我们没有理由妄自菲薄。我们要继续坚定信心把物资公司搞上去。可以说，物资公司最困难时期已经成为历史，物资公司当前面临的问题，是发展中的问题，是机遇中的挑战；作为国企的领导干部和共产党员，我们没有理由知难而退。总公司领导班子有决心有信心也自认为有能力，组织带领公司员工抓机遇、迎挑战，坚定不移地按照“加快发展”的既定目标，在新的条件下把中电物资建设好，尽快实现物资公司历史性跨越和可持续发展。

二、明确定位，创新观念，加快公司改革调整步伐

集团新班子从新CEC（长城集团并入）实际出发，在广泛听取各方面意见的基础上，重新明确了CEC定位和发展方向，提出了两年打基础、三年重点突破、五年快速发展、十年整体跨越的规划目标。CEC的定位问题是集团最近三届领导班子一直在研究讨论的问题。本届CEC提出的企业定位是：国家电子信息重点领域核心技术先导型、重点产业主导型国际化大型骨干企业；CEC发展目标是：以电子信息产业为主导领域、投资主体多元化、主业清晰、管理科学、跨国经营的世界级综合型企业。新一届班子的企业定位符合CEC实际、符合国家要求、符合作为国家信息产业骨干队的地位。

CEC的企业定位对于物资公司有着重要的指导作用。对照CEC的定位，我们再来研究物资公司的问题。在当前新形势下，我们对公司的定位、发展方向和规划目标也应当做进一步的研究、探讨。总公司计划在今年上半年，对中电物资“十一五”发展规划进行修订和充实，提交2006年年中工作会议讨论确定。我们也要求今年内各企业结合总公司规划要求和自身实际，提出本企业“十一五”发展规划，报总公司审定。为便于大家思考和安排各企业“十一五”规划制定工作，我先提出初步意见如下。

（一）关于物资公司的企业定位、发展方向和“十一五”基本发展思路

为了讨论企业定位，我们有必要简要地回顾一下公司的过去。为了求生存谋发展，物资公司在历史上曾进行过诸多努力与尝试，失败是惨重的：20世纪80年代初，公司系统曾投资五六千万元在全国各地搞联营工业企业，绝大多数血本无归；20世纪

80年代中末期又投资三四千万元搞特区公司，90年代初又投资数千万元搞房地产、设立外贸分公司，结果不仅割了自己身上的肉没有得到回报，还造成了巨额债务窟窿；90年代中期部分企业还努力尝试搞加工企业等，均以失败而告终。物资公司有三次对外投资的浪潮，最终使公司遍体鳞伤甚至生命垂危。长期以来，我们一直有一种压力，认为物资公司应搞实业，搞科技研发；有的人甚至认为物资公司近两年发展速度不够快，就是因为没有这样做。这种看法是不正确的。我们必须实事求是地估计物资公司的状况。总结公司十多年来的历史经验教训，根据物资公司物质资源、人力资源状况和历史形成的企业经营格局与经营条件，我们初步确定中电物资的企业定位，在若干年之内应该是也只能是：综合型服务企业；“十一五”期间其主要发展方向应该是也只能是：“两物一贸”，即物产经营与开发，物流与电子商务，物资材料贸易；“十一五”期间公司改革发展的基本思路与目标是：依托自身物产资源优势，加快物产开发及资源整合，扩大物业经营规模与效益，促进商贸物流主营业务快速发展；并以物业经营为基础保障，以地产开发为发展动力，以现代物流（及电子商务）和物资材料贸易为主要发展方向，经过5年左右时间的努力，把中电物资建设成为一个可持续发展的综合型现代服务企业。

（二）关于物资公司“十一五”发展目标

初步拟定：两年内争取实现公司运营和经济状况根本好转，真正走上稳定和谐发展之路；五年内实现公司全面快速健康发展，基本建成经济实力较强、有一定竞争优势和较强盈利能力的综合性现代服务型企业集团。

关于实现公司运营和经济状况根本好转这个标志性目标，我们在2004年就提出来了，但至今仍没有实现。其主要原因是近一两年个别骨干企业又遇到了新的困难与问题。目前总部的基本经济运行状况已经得到了根本改善。银行借款大多已经还掉了，所欠的外债和内债很少，资产质量状况也是历史上最好的时期；只是自身创效问题解决得还不够好，且正在积极解决之中。

“十一五”重要专项工作目标如下。

1. 盘活运作好现有全部未开发土地资源，开发新建经营性房产5万平方米以上；另迁建或落地重建经营性房产5万平方米以上；开发盘活地产资源、实现资产实际价值增量不低于2个亿。

2. 通过资本扩张、网络扩张和服务功能（含电子商务）扩张，完成中电物流运营平台建设，使之在国内初具规模和影响力，“十一五”末期实现物流业务收入超亿元；在争取集团公司投资支持的情况下，实现中电物流的跨越式发展，使之成为CEC物流平台和国家电子行业物流龙头企业。

3. 在推进物流发展的同时，优化发展物资材料贸易，扩大规模，初步建成既服务于社会又服务于CEC工业企业的电子原材料供应体系；物资贸易销售额在“十一五”末期恢复性突破10亿元（不含苏浙公司），争取达到12亿元～15亿元。

现在中电进出口公司成立了CEC贸易部，由党委书记兼副总裁直接主抓，专门做集团公司内部的贸易，为CEC服务。我们的商贸如何借鉴他们的作法，如何进入CEC原材料供应体系，既抓外部市场又抓内部市场，这是个大文章，要下功夫研究。

4. 完成法人治理结构和现代企业制度的建设工作，形成产权清晰、责权明确、严格管理、快速发展的运行格局，基本建成适合市场竞争要求、科学发展、以人为本、上下协调、内外协作的和谐服务型企业。

5. 主要经济指标目标是：销售收入年递增20%以上，利润总额每年递增50%以上。

（三）关于加快调整改革的基本原则

为了实现以上规划目标，必须创新观念，解放思想，全面加快公司改革调整步伐，并认真研究贯彻以下调整改革原则。

1. 坚持“发展是硬道理”原则。各企业各项工作都要以科学发展为目标、为中心。虽然我们平时常讲“发展是硬道理”，但在实际工作中有时在一定程度上却忽略了这个问题。从现在起我们要踏下心来，一心一意抓发展。经济工作、管理工作、人才工作要坚持这个原则，要促进发展，而不是阻碍、妨碍发展。在盘活资产、整合资源和干部选聘上，更要坚持和贯彻这一原则。华东公司引进一个人，公司的走向马上改观了。凡是不利于发展的人、不利于发展的事要坚决调整。近阶段围绕发展问题，我们要一手抓产业发展和经营业务开发，使现有业务成特色、上规模（东北公司提出经营要“走出去”，这个思路很好。我们的经营确实不能只守在企业所在地，要放开思路，走出去，搞好经营布局，把规模做大。总部在这方面也可以有所考虑），另一手抓现有资源整合，做好盘活存量这个文章。

2. 坚持“三个有利于”原则。只要有利于中电物资发展，有利于公司主业发展，

有利于各企业发展，该调整的要调整，能整合的要整合；该给政策的给政策，能给支持的给支持；要不拘一格，用人而谋事，为谋事而用人；各级领导，包括总公司领导在内，都要以谋发展为己任，把个人得失、荣辱、上下、进退看得淡一些，放得开一些，处理得好一些，一切以公司利益、事业发展为重。

3. 坚持“统筹规划、服从大局”原则。要维护中电物资改革发展大局，站在公司发展大局的角度，统筹规划、统筹资源、统筹运作。特别要统筹、挖掘公司现有物质、人力资源，为加快公司主业发展服务。要解放思想、创新观念；但求所在，不求所有，但求发展，不求维持。比如关于苏浙公司变为CEC控股公司的事，去年在山西会上我就讲了。我认为，这种变化没什么不好。对总公司确实有影响，但集团给了大量投资，有利于二级企业的发展；而且总公司还有股权。苏浙公司快速发展了，总公司的股权效益也会迅速增加。当然，苏浙公司的模式不可复制，其他公司没必要刻意去追求和效仿。

各企业都要服从服务于中电物资发展大局，中电物资要服从服务于CEC改革发展大局。在国资委和CEC要求加强企业控制、不能有“二心”的纪律约束下，我们各级领导都要增强政治意识和大局意识，确保上级政令畅通、决策落实。大局问题是个原则问题。作为国企领导班子，只能服从服务于大局，这是起码的政治纪律。我们不可能也没有能力与上级抗衡，我们只有在上级的支持下才能更好地发展。

4. 坚持“分类指导、突出重点”原则。根据“两物一贸”三项主业的不同情况和各企业不同状况，要区别对待、分类指导。这是我们多年工作经验，是重要的组织保障措施之一。对主要企业、重要资产，总公司要全面加强监控和管理，认真积极行使出资人权利；对非主要企业、非重要资产，给予一般性的关注和指导。

对主要企业和重要资产加强监控、行使出资人权利，这是集团公司的要求，也是国资委的要求。在这次CEC工作会上，熊群力董事长明确讲：CEC要加强对二级企业的控制；你们二级企业要加强对所属三级、四级企业的控制，绝对不能失控。他还讲到：对全资企业，你要不受我的控制，你就走人；对控股企业，你要不听指挥，我就通过董事会免掉你；对参股企业，你要不听我的，我就撤股，跟你说再见。在这方面，物资公司过去做得不够、履行职责不够到位。今后要按照上级的要求，强化企业控制和管理。

根据公司近几年改革发展实际和形势要求，我们各阶段工作要突出重点，采取有

效措施确保重点突破。当前的重点，一是地产开发运作，二是物流平台建设，三是企业体制创新。近一两年内要在这三个方面首先实现质的突破，为公司全面加快发展创造条件，增加动力。

三、真抓实干，知难而进，确保近阶段重点工作实现突破性进展

当前，尤其是2006年中电物资的工作重心是：落实三项突破，实现一个确保。即在物产开发运作、物流平台建设和公司体制创新等三个方面要努力实现重点突破，确保2006年集团公司下达指标全面完成和企业安全稳定。当前主要工作任务是：

1. 切实抓好“一案胜诉”、“两万开工”、“三地运作”。

关于“一案胜诉”。西北“紫薇809工程”法律诉讼工作必须尽快启动，年内务求全胜，不但要夺回工程建设主动权，还要获取应得的赔偿。809紫薇工程影响全局，影响西北公司生存。去年初我就讲，这个官司必打无疑，早打早主动。现在又一年过去了，对方的楼已经全建完了，而我们的楼才刚刚出地面。现在要亡羊补牢，马上打官司，扭转被动局面。该工程是公司系统最大对外合作项目，教训惨重，不能再拖延下去了。

关于“两万开工”。北京2万平方米中电物流业务楼开工，不仅事关物流主业发展，也事关总部发展，绝不可懈怠。一定要在今年内实现开工。

关于“三地运作”。沈阳、济南、都匀三块土地应对政府征迁问题，事关企业生存基础，也影响公司发展大局。对于这样重大问题的处理、重要资产的处置，总公司要完全介入。总公司将尽快成立地产运作应对小组，把以上三家和西北公司的土地运作问题集中起来，与相关企业一起，研究对策。这个问题我要亲自抓，一家一家研究。山东公司拆迁的事，一定要处理好。政府修马路、拆迁可以，但不能因此把一个国企搞死；必须讨论出一个一揽子解决的方案。

以上四个企业要立即着手制订对策预案，包括资产状况、政策环境情况、可能采取的对策思路、存在的问题与解决办法等，尽快提出来报总公司研究审议。

各企业对于重要资产（地产）方面的有关情况，要在第一时间报告总公司；对外采取任何措施包括对外签署协议或书面表态均需事先经总公司同意。未经总公司书面同意，各企业对外达成任何协议，总公司均不予承认，并将酌情追究有关领导擅自决定之

责任。这样做并没有侵犯各企业的权利，而是在贯彻国资委和集团公司的工作要求。

2. 加快中电物流平台建设和商贸主业发展。中电物流要首先立足于做大做强，做成集团公司物流平台和电子行业物流龙头企业，努力实现高起点、快扩张和跨越式发展。

最近，集团领导多次提到，中电物流做大做强，必须立足于高起点。CEC规划十年实现营业收入1 300个亿，已经安排建成10 ~ 20个营业规模过百亿的企业。中电物流也要瞄准百亿营业额。CEC要求我们拿出一个好的企划来。只要能做大做强、方案可行，CEC就会大力投入，而且完全可以把现在CEC所属企业的物流资源整合进来。所以，在CEC工作会上，我表态，物资公司将很快组织人员研究提出CEC物流平台方案。这项工作我们一定要做好。

近一两年，我们的物流有很大起色与进步。2005年我们搞了物流资源集约化经营、拿下了中电物流的牌子、建立了中电物流公司和大兴物流基地，并且引入长虹、TCL等战略合作伙伴。苟志杰、邢光利等同志调到北京后，为中电物流的建设和初步发展，付出了心血和汗水，发挥了很好的业务带头人作用。正是因为有了这样的基础，我们才敢提出做中电物流平台策划者和发起者的工作。但仅有这个基础还不够，尤其是在有CEC这个机遇的时候，我们更要大胆地迈进。对此，不要有太多顾虑。有人说，中电物流搞成了，就没有物资公司的事了。不要担心这个，事业发展了，物资公司的利益就在里面了，更何况具体方案还要研究。

中电物流要真正站稳脚跟、谋求发展，必须有更完善的功能、更多网络和更大的投入，必须尽快实现资本扩张、网络扩张和功能扩张。在集团公司已明确将“物流”列入主业范围的利好形势下，抓住机遇，借集团之力，谋集团物流之大业，机不可失，时不再来。为此，总公司将成立中电物流平台建设实施方案研究小组，尽快提出包括整合CEC各企业物流资源的电子物流平台建设方案，争取获准实施。同时，还要立足于自身实际，积极引入外部投资主体，推进中电物流的自我建设与发展。

公司物资材料贸易工作，要立足于现有基础，着眼于社会企业和CEC企业两个市场，争取尽快把销售规模搞上去。物资贸易业务原则上应坚持效益与规模并举，市场和风险并重。在当前形势下，开发业务占领市场上规模很重要，但必须做到风险可控。尽管规模很重要，但我们更强调控制风险。在经营中再出现较大的失误和账款损失，是我们不能容许的。要高度防范商业欺诈和账款风险，坚决防止重大损失案件发生和形成新的资产潜亏。商贸工作同志要重树信心，开拓思路，突出特色，广占市

场，争取为中电物资加快发展作出更多的贡献。

3. 加速企业体制创新。集团公司已明确2006年要在二级企业完善法人治理结构，要实行国有独资企业董事会制。前些年，CEC大力推进企业改制工作，但在传统的老国企中规范建立法人治理结构的并不多。因为我们这样的企业问题太多：主业不突出、盈利能力差，事业保险、土地出让金问题，新的投资主体来源问题等都很难解决。现在中组部、国资委在CEC实行了董事会制度。CEC对我们也是这个要求，建立国有独资企业董事会，实行董事会领导下的经营班子负责制。董事会负责重大决策，经营班子负责日常工作；董事会负责决策，经营班子负责执行。

集团公司工作会后将安排落实这项工作，年内在京二级企业可能都要进行这项工作。据了解，其基本构想是，我们这类企业，董事长将由CEC领导兼任；实际执行总裁还可以是总经理。目前，这项工作只涉及总公司领导班子，对二级以下企业没有多少影响。总公司领导班子会一如既往地做好工作，正确对待变革，自觉服从集团公司安排，支持配合CEC做好中电物资董事会、经营班子设置及运转工作。

根据集团公司工作要求和物资公司实际，2006年我们也将结合落实总公司关于对企业领导班子建设管理工作进行市场化改革的决定精神，在部分骨干企业启动并完成建立法人治理结构工作，从而完善企业领导班子调整建设机制和考核、激励机制，优化领导班子组织结构和人才结构，加速体制机制创新。

4. 高度重视，积极落实人才战略工作。人才是公司发展的基础与关键，要积极果断引进、培养后备领导干部和各类业务带头人。一方面要有计划地提前引入、储备相应人才，另一方面要借助业务项目开发，大力吸引、招聘专业人才，推动事业发展。针对人员严重老化的状况，各正常运营、稳定发展的企业，尤其是骨干企业，每年都应至少引进2 ~ 3名年轻骨干，补充干部队伍和骨干队伍，增加新鲜血液。即便西北公司比较困难，也要这样做。这要作为领导班子特别是一把手的一项重要考核指标。

任何人才都不可能是全才，各级领导对年轻干部要给予多方面的关心、培养和教育。公司系统所有年轻干部，都要以振兴企业、振兴中电物资为己任，要勇于发挥自身长处，敢打敢拼、勇挑重担、不畏困难、不怕曲折；同时，也要正确评估自己，尊重领导、善待员工、戒骄戒躁，珍惜公司给予的发展机会，使自己尽快成长为符合中电物资改革发展要求和企业实际的合格人才。

5. 正确面对集团公司可能采取的改革、整合措施，一如既往、坚定不移地抓好当

前经营创效和企业管理工作，抓好年度经济指标分解落实和安全稳定工作，确保全年经济指标完成，确保不出现安全、稳定责任事故。面对公司系统加快发展的压力，大家要共担重担；各企业的年度经济指标一定要确保完成，争取更多地完成。各企业还要高度重视安全稳定工作。安全稳定问题是一票否决制，工作业绩再好、经营创效再好，一旦出现重大责任事故，都成了无用功。因此，对于重大安全隐患，尤其是仓储安全，一定要高度重视。

这次CEC工作会议，对物资总公司存在较大直接影响的有三件事，即发展中电物流问题、建立董事会问题和三大公司整合问题。董事长在会上提出的不仅是三大贸易公司整合，而是提出了“四大板块”整合问题。关于三大公司整合问题，大家都不陌生，过去集团公司已经多次讨论过，还曾要求我们以书面报告的形式表态。当时，我们开了党组会确定的意见是：第一，整合有利于发展，我们服从、支持整合；第二，整合方案最好是如何如何；第三，如果不整合，我们有信心把物资公司搞好。现在，我们还是这个态度。我们没有权力抵制整合，这是政治纪律问题。我们相信，CEC采取任何整合措施，都会充分听取各方面意见，都会实实在在考虑各企业利益，都会充分考虑干部职工的安置。特别是一定会有利于事业发展。三大公司整合是较为复杂的事，但只要是CEC考虑好了，没有不能办的事。我认为，现在三大公司各自的主业非常清楚，进出口是外贸，器材搞产品营销，物资公司的物流也在起步；三大公司的发展不是对立的，更不是相互竞争的，因此，三大公司实行完全一体化的现实可能性不太大。另外，三大公司还都有一些历史问题，处理起来颇费精力，一旦陷进去，会影响CEC领导主导产业发展的精力。因此，我分析最可能的模式是组成商贸物流集团，把三大公司联合在一起内部资源适当优化。如果这样，对各企业的影响不会很大。

目前，三大公司整合还处于初期研究阶段，对总公司的工作没有直接影响，对在座各企业的工作更不会有直接影响。对这项工作，总公司会酌情组织必要的因应性研究，及时充分地反映物资公司实际情况和意见愿望。不管怎样，我们都要正确对待；不管怎样，我们都要按全年工作计划，一丝不苟地抓好当前各项工作落实，确保全年工作任务圆满完成。

16 坚决贯彻集团工作部署，切实抓好物资公司各项工作落实

2007 年 2 月 10 日在物资总公司年度工作会议结束时的讲话

坚决贯彻集团工作部署，切实抓好物资公司各项工作落实（摘要）

2007年CEMC工作会议，顺利完成预定日程，今天就要结束了。这次会议，传达贯彻集团公司工作会议和集团公司纪检监察会议精神，系统总结CEMC2006年各项工作，按照相关规定对有关企业及其经营者兑现了奖惩，表彰了公司系统优秀职工；会议分析了公司面临的形势与任务，对2007年工作进行了研究与部署，初步下达了2007年企业主要经济指标与工作任务；会议对党建工作特别是加强领导班子党风廉政建设问题和安全生产问题进行了专题研究，对总公司《关于开展“安全管理年”活动若干工作意见》和《仓库安全规范标准》进行了讨论审议。会议期间，总公司与各企业分别签订了《安全生产责任书》、《党风廉政建设责任书》；会议开始时，集团公司老领导柳学宏同志到会指导，对物资公司若干年来的工作给予了积极评价，对物资公司来之不易的良好经济状况给予充分肯定，对物资公司下一步如何加速发展提出了宝贵意见。会议开得很成功，大家交流了情况，探讨了工作思路，增强了搞好企业的信心。下面我就贯彻集团公司工作会议精神、物资公司现状与发展道路、2007年主要工作落实等三个方面问题讲几点意见。

一、关于深入把握和积极贯彻集团公司工作会议精神

有关2月5日至7日召开的CEC经济工作会议暨纪检监察工作会议情况和主要内容，本次会议开始时，朱志秋同志已经作了较为全面的传达。下面，谈一下我本人对CEC工作会议精神的几点认识。

第一，过去的一年，CEC在调整中建设，在建设中发展，成绩斐然。CEC这一年是长城公司刚刚并入后的第一年，两个集团总部合并后自身调整、磨合的工作显然是非常复杂的，自我调整任务是非常繁重的。这一年，又是CEC进行董事会建设试点的一年，以外部董事占多数的董事会建立及其运作机制的建立，以及董事会与经理班子、党组会如何协调运转，这也是一个复杂的重大问题；此项建设、协调任务同样艰巨而繁重。经过一年的磨合、调整，集团首脑机关基本理顺了内部关系，开始顺畅协调运转了，这是一件了不起的事，是集团公司实现自我发展目标的重要基础和组织保证。

第二，CEC 2006年各项工作业绩十分突出，令人鼓舞。2006年CEC各项经济指标全面刷新历史纪录，集团利润更是同比增长2.5倍。集团系统产业、产品和企业结构调整取得显著进展，科技创新、国际合作取得明显成效，机制体制建设和内部管理都取得长足进步，各项主导产业也都迅速发展。CEC发展形势良好，发展局面来之不易。

第三，CEC发展思路更加明确，思想更加统一，措施更加有力。

CEC“一二三”基本发展思路更加明确。“一个目标”即是通过十年的艰苦努力进入世界500强；“二个体系”即科技创新和市场营销体系；“三大主业”即指集成电路与核心零部件、软件与系统集成、军工。也就是通过加快“三大主业”发展，迅速建设完善“两个体系”，实现“一个目标”。

CEC“二三五”基本发展战略更加清晰。即两年打基础，三年重点突破，五年实现跨越式发展。也就是十年发展总目标，按三个阶段安排。前两年是打基础，在打基础中谋发展；在随后的三年中，开始在重点领域和各项主要经济指标方面，实现更大跨度、更高幅度的突破，在突破中夯实基础，谋求跨越；后五年在前五年打基础、谋发展的基础上，实现跨越式全面发展。

围绕企业发展战略和主要工作目标，为促进和保障各项工作的落实与各项任务的完成，CEC已经并将继续采取一系列有力措施，包括工作会上同时召开纪检监察工作会议；

包括签订了三个责任书：经营指标责任书、党风廉政建设责任书、安全生产责任书。而且，经营指标责任书提到了具有法律效力的高度；党风廉政建设特别强调是党政领导班子共同的责任，两个一把手都是第一责任人；而安全生产实行一票否决。

第四，当前CEC主要工作部署是：一手抓结构调整，资产整合，解决历史问题，一手抓科技创新、国际合作，解决发展问题。一方面抓集团内部整合、科技创新，把集团做实做优；一方面抓对外合作和兼并扩张，把集团做大做强。以建设科技创新型企业与和谐企业为中心，谋求CEC全面、健康与可持续发展。

第五，2007年CEC工作重点：一是以资源整合为中心进行企业结构调整。三年内，国资委管理的大型集团公司要从159家压缩到100家；2007年，集团公司二级企业要从40多家压缩到30家，独立法人企业要从800多家压缩到400家，任务很重。二是以加速主业发展为核心推进科技创新。三是以提升管理水平和整体实力为目标加强合作，包括国际合作和国内联合。

以上是本人对集团公司工作会议精神和集团公司主要工作思路的几点认识，它也是我们面临的主要客观形势与工作要求。面对这种形势与工作要求，我们各企业应该怎么做？这次工作会议已经做出了工作部署，希望各企业一定要深入理解、认真贯彻集团公司和总公司工作会议精神，结合自身实际，全面做好各方面工作，把2007年的工作完成好。

二、关于物资公司现状、地位与未来发展道路

（一）关于对物资公司现状的分析与判断

对此，可以用三句话来概括。

第一句话：物资公司的现状是近十多年来最好的时期。

虽然计划经济时期物资公司曾经辉煌过，但随着国家经济体制改革的深入，随着自身几次投资浪潮的失利，随着生存条件的恶化，随着物资供应市场化和电子工业企业地方化，导致服务对象离散、经营萎缩和资产流失，中电物资与全国物资行业一样，走入亏损泥潭，走向衰败与没落。到20世纪90年代末、21世纪初期，公司系统绝大多数企业连年亏损、坐吃山空，全系统实际年亏损额包括银行欠息超过5 000万。很多企业特别是总公司本部实际上靠吃老本（如联营投资清欠回的资金）勉强维持；华

东、东北、西南、中南等老站库企业官司、案件和各种损失导致企业严重亏损难以为继；闽赣、云贵、津蓟等边远老企业，因资源枯竭、市场空间狭窄，面临严重生存危机；厦门、深圳、海南等特区企业，也都因各种原因，资产损失、流失殆尽；整个公司系统经济状况可以说到了崩溃边缘，总公司本身更因为“三座债务大山”（官司）的压迫，终日惶惶，处于难以生存的危险境地。干部职工对于物资公司能不能生存下去产生严重质疑；骨干流失、队伍涣散现象十分严重。

所幸，经过若干年努力后，今天的物资公司：（1）已然摆脱了诸多债务官司案件的纠缠。化解了约4亿元各种债务案件，昔日官司、案件缠身的各企业，如东北、华北、西南和总公司本部，均已轻装上阵；其中东北公司和总部变化更大些。（2）已然卸掉了臃肿的沉疴。企业个数由24个降到8家，在职国企职工从3 000多人降到目前800多人；在清理下属企业方面，走在了集团系统其他企业前面。（3）已然跳出了经济纠纷不断、损失案件多发的怪圈。内部管理、风险控制和廉政建设得到加强，若干年以来，没有发生大的经营及决策失误和损失案件；领导干部也没有出现问题。（4）已然扭转了连年亏损局面，而且在全面止亏、扭亏为盈的同时，公司的资产质量、运营状况实现了历史性转变。正如集团公司领导指出的，物资公司现在已然是“优良资产”。

一个当初令电子部领导头痛的面临生存危机的严重亏损企业，而今已然成为“优良资产”企业，这应该是物资公司“现代史”的最好概括了！

第二句话：物资公司“最好时期”这一现状来之不易。

它是集团公司正确领导和支持、帮助的结果，在物资公司遇到困难的关键时刻，集团公司领导在各方面包括资金方面给予了有力的支持；它是以裴永朗同志为首的上一任领导班子历尽煎熬挺过来的结果；它是我们这一任（两届）领导班子不畏艰难、果敢决策、严密组织、不懈努力的结果；它是各所属企业领导班子不怕困难、无私奉献，忍辱负重、艰苦奋斗的结果；它是广大干部职工兢兢业业、吃苦耐劳、辛勤工作的结果；也是退出类企业干部职工顾全大局、做出牺牲的结果。这之中，总公司领导班子成员各负其责、各尽职守：朱志秋在化解总公司“三座大山”债务和发展物流业务上，李国辉在企业结构调整和系统扭亏、保持稳定上，穆国强在总公司商贸、物业经营上，两位京外领导姜传家、冀清明在所属重要骨干企业建设与发展上，都付出了艰苦努力，作出了重要贡献。这之中，苏浙公司、华北公司、东北公司、西南公司等骨干企业领导班子以及山东公司、云贵公司领导班子为本企业扭转亏损局面，为CEMC整体扭亏与发展，付出了艰苦努力，做出了重要贡献；这之中，闽赣公司、华

东公司、安徽公司、津蓟公司、中南公司、深圳公司等危机型企业领导班子更是经受了煎熬，做出了牺牲，为公司系统改革发展做出了特殊贡献！这之中，曾德俊、周吉星、胡文汉、尹效华、王长春、周启贵、赵俊惠以及孙广利、徐来根、杨世升等领导同志，都曾为CEMC度过特殊危机期，做出了各具特色的贡献。物资公司的历史应该记住他们。

第三句话：在物资公司“现状”中还有许多困难和问题有待解决。

我们的市场开发能力不强，主营业务发展缓慢，公司系统缺乏竞争力，企业发展速度与集团公司要求存在很大差距。总体上只能保一方平安，尚难以对国家、对集团做出更多贡献。

我们的可营运资产不足，流动资金匮乏，社会历史负担仍然很重，体制机制和员工思想观念仍很滞后，严重制约、影响公司改革与发展。

我们最严重、最紧迫的问题是人才匮乏。无论是企业领导人才、管理骨干还是业务经营、市场开发人才都普遍稀缺。我们的企业领导班子后继乏人；中层干部青黄不接；职工队伍老化非常严重，平均年龄已经到了47岁以上。这就使得我们的市场开发、企业发展严重缺乏人才基础与活力。从总体上讲，我们现在这支队伍，由于具有较好的政治素质和奉献精神，较好地打赢了扭亏攻坚战，但要全面打赢市场攻坚战与加速发展的战役，要把物资公司领入快速发展的轨道，突显力不从心。因此，如何学习、提高和调整、充实领导干部队伍，加强、充实骨干团队，加速职工队伍年轻化、知识化，是最紧迫的重要任务。

（二）关于物资公司在CEC发展中的地位与作用分析

当今一个国有企业能否独立生存发展的决定因素，一方面是企业自身适应市场的生存发展能力，另一方面是国有资产管理体制、管理思路以及出资人企业在发展方向与投资方向上的取舍（比如长城集团并入CEC）。所以我们有必要分析一下物资公司在CEC发展中的地位与作用。我在这里也用三句话来表达个人对这个问题的分析与判断。

1. 原则上处于“三非”地位。如前所述，物资公司不属于CEC主业发展范畴，不属于CEC重要骨干企业，不属于CEC主要资产，因而，物资公司不是CEC重点关注、支持的企业。根据CEC2007年工作部署，物资公司总体上已经纳入整合重组范围。

2. 总体上具有不可忽视的作用。一方面，物资公司拥有数亿资产，特别是拥有可开发现值约10个亿的房地产，而且目前处于最好的经济时期，资产质量良好；另一方

面，物资公司是由电子部机关转变而来的、有数千员工和离退休老同志的传统国企，与集团公司及其各企业有着千丝万缕的联系，企业稳定问题也十分重要。

3. 前途上具有一定的发展空间。物资公司现有经济状况和资产状况本身就是有利的发展条件和发展空间。物资公司物产资源，是CEC发展物流产业（涵盖在市场营销服务体系之中）和开发物业的重要基础和宝贵财富。物资公司“两物一贸”三个方面，都有融入CEC主业服务体系、获得较好发展空间的条件与机遇。

（三）关于CEMC未来发展道路的选择

根据物资公司历史积累、现状及其在CEC的地位与作用，物资公司在未来发展道路选择上，主要有两个问题需要统一认识、把握机遇。

1. 物资公司就其自我发展而言，只能走建设综合服务型企业的道路。以“两物一贸”（以物业经营和物产开发为基础，以商贸经营和物流服务为主体为动力）为主营业务，将“养人”与“发展”分开安排，结合公司体制机制创新和人才队伍建设，加速公司发展和综合服务型企业建设步伐，应该是当前条件下，物资公司自我发展的客观要求和必然选择。搞科工贸，搞实业，搞一哄而上的大投资，或者在“两物一贸”上完全偏废于某一方面，都极有可能给公司带来新的灾难。

2.“以人为本、联合创新”是物资公司超越自身条件实现快速发展的必由之路。“人才”与“对外合作”是物资公司快速发展的两把金钥匙。在大力引入各类人才上，我们两级领导班子，一方面，要有历史责任感，更要有现实紧迫感；另一方面，要面对现实，正视自已，正确估价自己，否则我们自身有可能成为人才流入、留住的障碍。对外合作，就是敞开心扉、打开大门，走出去、引进来，与CEC内外部企业从业务到资本全方位考虑联合、合作？甚至进行适当方式的整合重组。这些是物资公司获得新生和谋求持久生存与快速发展的关键所在。

从公司近些年发展的实际情况看，要实现快速发展离不开集团公司的支持：苏浙公司工程建设和业务实现快速发展，得益于集团公司的支持；东北公司债务处理和经营业务加快发展也得益于集团的支持；下一步总部物流大厦等建设项目的实施也离不开集团公司的支持。

没有集团公司的支持，没有对外合作，物资公司仅靠自身的力量，不可能适应集团公司跨越式发展的形势要求，不可能实现快速发展。

三、关于抓好2007年各项工作落实，确保安全与稳定

2007年CEMC面临的形势很严峻，任务很艰巨。各企业要按照本次工作会议部署，特别是会议两个报告对于2007年工作的要求，做好自身工作，确保全年经济指标和各项工作任务的完成，确保企业安全和稳定。下面我再强调以下三个问题。

（一）必须抓好安全管理年各项工作落实，确保企业安全稳定，确保安全生产状况根本好转，努力实现企业的长治久安。

安全管理年活动的内涵，包括安全生产，防火、防盗、防汛和防止人身财产事故，也包括防范经营、经济以及政治方面的风险，保障公司决策、管理、经营等方方面面安全。因此，各企业要抓好安全生产工作落实，也要做好全面风险管理防范体系建设及其落实工作。在商贸业务、物业经营、地产开发、应对拆迁和工程建设施工等方面，都要防范各种风险。

“12·20火灾”教训惨重，发生原因复杂，影响深远。痛定思痛，我们要举一反三，不可懈怠。安全生产实行一票否决，责任必究。

（二）抓好商贸和物业经营这个基础，落实地产开发应对项目，积极探索物流发展之路。

商贸、仓储及物业收益是公司的生存基础，是职工的生活保障来源。一定要在保障安全的同时，抓好增收节支工作，确保全面完成年度经济指标，取得较好的经营成果。

地产应对与开发项目，事关全局，一定下力量抓好。总部的两个项目，在办理开工手续、筹措资金等方面有很多工作要做；东北的项目已经列入了预算（按照集团公司加强预算管理的要求，从2007年起，所有重大开支项目都要列入预算管理），要抓紧推进；紫薇工程虽然官司打赢了，但后续工作任务还很重，如施工质量和进度的保证、工程的监督、工程完成后如何回到西北公司、项目招商等，工作头绪还很多，工作量很大；一定要组织力量，投入巨大的精力，主动进入、抓紧做好方方面面的工作。

2006年，我们在物流发展上出现了一些波折，在物流干部上出现了很遗憾的情况，但CEMC发展物流的信心和决心不会改变，物流主业发展方向不会动摇。根据物资公司实际，我们必须加快物流主业建设与发展。但物流怎么发展？什么模式？如何定位？还需要进一步论证。2007年，我们在深入研究、统一思想的基础上，制定出物流发展规划纲要和三年发展计划，再全力推进。

物流集约化经营是2005年搞的，实际上各相关企业尚没有真正集约化经营，所签订的协议也均已到期。西安“12·20火灾”发生后，我们很快做出决定，将西北物流分公司纳入西北公司统一管理。根据CEC当前的形势和公司系统现实情况，经总公司党政联席会议研究决定：总公司关于公司系统集约化经营的决定中止执行；各公司仓储物流资源不再实施委托经营；原总公司物流资源集约化经营领导小组撤销。近阶段，CEMC物流发展的主要载体为中电物流有限公司，各企业与中电物流之间需要合作的（应该加强合作），由中电物流与各企业按照自愿、双赢和支持物流发展的原则，协商一致，签约执行。物流集约化经营的实施，有其客观必然性，对催生中电物流，真正进入物流业务，发挥了重要作用，应当予以肯定。现在根据实际情况做出调整，亦属正常。我们要在统一思想、理顺思路、明确重点、加强领导的基础上，继续推进公司物流主业建设。

（三）加强领导班子思想作风建设，从容面对CEC整合调整大局。贯彻集团公司纪检监察会议精神，总公司将采取包括设立独立机构、增加企业董事监事人数（保障党委书记与纪委书记进入）和组织实施综合大检查等措施，推进公司系统党风廉政建设和对领导班子监督制衡机制建设。各企业要从领导班子自身做起，严于律己，防止腐败问题和经济问题的发生。集团公司进行对所属企业整合是大势所趋。在集团公司全面启动企业整合的形势下，各级领导要以平和的心态从容对待。在集团公司对所属二级公司正式作出整合决定之前，企业重要决策、重大问题都必须经领导班子集体决定，按规定需要上报的事项必须上报，绝对不能做违反组织纪律和经济政策、法律法规的事，更不允许搞小动作。不论是否整合，各企业正常经营与管理活动一刻也不能放松；无论是否整合，我们都要靠自身创效来求得生存；无论是否整合，我们都要遵纪守法，努力工作，保持良好的工作状态和精神面貌，以实际行动支持CEC改革与发展。实际上，CEC如果实施整合直接影响的是总公司，领导班子是主要受冲击对象，对此，我们已经做好了思想准备；一旦集团公司做出涉及物资公司的整合决定，我们会积极做好相关工作，确保集团公司决策顺利平稳实施。

同志们，新的一年已经开始了。新的任务和挑战已经摆在我们面前。让我们团结协作，开拓创新，艰苦奋斗，为物资公司改革发展，为2007年各项工作任务的圆满完成而继续努力！

专项文稿

1 关于加强物资公司经营财务管理的若干规定

1996 年 7 月

关于加强物资公司经营财务管理的若干规定

一、为了提高经营业务经济效益，做好经营服务、保障与考核工作，防止经营失误和账款沉淀损失，特制订本规定。

二、本规定适应于中电物资系统各单位（含公司总部）、各部门、各分支机构及其各自经营业务。非经营性其他重要经济事项，也应当贯彻本规定精神。

三、本规定所指“经营业务”，是指在一定时期内就某一种或几种商品发生的即买即卖行为。包括一次买进多次销售，或者多次买进一次销售或数次销售行为；亦包括一次从一家购进多种商品，一次或多次销售行为。积压性商品（库存两年以上）销售，不属本规定“经营业务”范围，但其处理原则、定价和账款、税务等工作，仍需按照本规定相应条款执行。

四、各项经营业务，不论业务量大小，均需执行效益评估制。

五、效益评估制是指业务人员在拟定从事某项业务后，将涉及该项业务的各种经济因素，包括经营业务主体（客户及其资信情况）、客体（经营品种及其质量、进出价格、市场情况等）和运作时间、资金占用、经营费用及预计收益等填入“经营业务效益评估单”，经业务部门领导审核同意或按规定获得批准后再行运作的一种内部管

理制度。

六、原则上一笔经营业务总额在10万元（含）以上的，该业务效益评估单须报单位主管领导批准；100万元或30万元以上（据单位状况自行确定）的，须经总经理或者领导成员集体批准；1 000万元以上的，经单位领导集体审议同意、草签书面合同后，报（草签的合同和评估单）总公司审批。经批准的效益评估单须送财务部门或经营管理部门存查，作为跟踪考核的依据。

七、各单位领导不得直接运作经营业务；单位领导联系的业务均须交由业务部门操作。

八、各级财务部门不得直接从事各项经营业务和期货、证券业务；原已从事的，须立即组织清理移交，或将有关人员编制从财务机构中划出，使其相关业务与财务部门脱钩。

九、经效益评估投入运作的各项经营业务，除即时货款两清者外，均须签订正式经营合同；所有经营合同均须送一份（或复印件）给财务部门备案，作为审核付款的基本依据。所有经营合同须由综合部门专职人员统一印制、编号、审核、登记、存档。单位合同专用章应当由综合部门或专职人员统一保管、掌握使用。

十、各项经营业务，不论业务量大小，均须实行效益否决制（或称“效益大于式原则”）。即一般情况下，凡预计销售价小于和等于进货成本、经营费用、资金占用费（预计占用额与贷款利率的乘积）三项之和的，均应予否决，不予批准运作。经营业务人员应当自觉核算拟作业务的效益，对不符合上述原则的业务应当主动放弃；业务部门的领导应当据以审核把关；财务部门或经营管理部门审核认为应当“否决”的业务，可商请业务部门领导复审，商议无果时报请有关领导审定。不符合上述原则而因某种原因需要做的业务，应当在效益评估单上说明，并报主管领导或总经理审批。

十一、积极推行经营业务跟踪考核制度。凡非即时清结的10万元（含）以上的经营业务，均应由财务部门或经营管理部门分别设立“跟踪卡”对其进货、付款、入库、销售、收款、资金占用，乃至经营费用、损益和责任人，特别是资金走向和资金回笼情况，进行连续、系统、完整的跟踪记录和考核。对较大经营业务，或者效益、账款等方面存在一定疑问的业务，要指派审计、财务和经营管理人员去相关业务单位实地审核；对一般经营业务和较大经营费用支出，要定期组织随机抽查（或实地审核），有关主管部门要定期向主管领导报告主要经营业务跟踪考核情况，随时帮助、督

促业务部门（人员）做好后续工作，保障资金安全和效益实现。

十二、完善经营付款手续制度。各项经营付款均须依据“效益评估单”，非即时清结的同时依据经营合同，填制“货款请款单”，按规定报批后，交由财务部门据以审核付款。各项付款均须业务部门领导审签，一次付款在50万元（或10万元）以上的和部门领导直接运作的业务请款，须经单位主管领导审批。

十三、强化付款“回执”管理。经营请款应当在提供请款单的同时提交收款单位财务收据。因故需先据“请款单”付款的，财务部门须在付款凭证（如支票）上填明具体收款单位和付款金额、用途。凡以支票、汇款方式付款的，业务人员须在一周内（外地的在两周内）向财务部门提供与“请款单”上收款人一致的收款单位财务收据。逾期一周仍未提交财务收据的，财务部门有权停办其请款业务。

十四、强化账款回笼管理。原则上各项销售业务均须即时收回全部账款，一般情况下不得采取赊销方式。因故不能即时收回的账款，应当依据“跟踪考核”情况，采取相应限制措施：除按不低于贷款利率计算业务部门（人员）资金占用费外，账期超过半年的应加倍计息；账期超过一年的，还应加计“呆账准备金”；欠款较多的，应当暂停其经营业务，责令先行清欠，并将其个人收益与之直接挂钩。

十五、全面推行经营账款年终综合确认制度。每年末，财务部门须向业务部门提供年末应收应付账款余额明细清单，列具债权债务的具体单位、数额、责任人和应当归还的期限，经其核对无误后（有差异必须及时查明原因，妥善处理），有关责任人签字确认。对其中账期超过一年的债权，责任人每年均须在年初两个月内取得债务单位的“还款计划”或其财务部门的确认证明，防止延误债权追索期。对其他各项债务，财务部门和有关人员也要认真清理、弄清原因，必要时也须取得债权单位财务部门的确认，防止债务不实。

十六、必须加强经营业务运作上的税务管理。所有经营活动都要依法经营。各项经营工作均不得违反国家税收法规。财务部门要认真做好税务宣传、把关工作，督促有关人员按税收法规办事，不得见利忘义。同时帮助经营人员妥善处理涉税事项，采取积极措施合理规避、减少税务负担。

十七、要采取必要措施，保护和调动经营人员积极性。要认真贯彻“多效多得、少效少得、无效不得”的奖金分配原则。对扎扎实实搞经营，认真遵守规章，取得良好经济效益的经营人员，要确保其个人收益随所做贡献相应增长；对创效显著者，应

该给予重奖。对执行规章、保障经营资金安全和经济效益做出突出成绩的财务人员，也要给予奖励。对违反本规定造成经济损失的，须追究有关人员经济责任；查实有违法、违纪行为的，按有关法规惩处。

十八、经营是创造效益的直接行为，管理是综合效益的有效保障，必须把经营和管理放在同等重要的位置。各单位领导和所有从事经营活动或管理工作的人员，均须自觉地、认真细致而又积极地做好各自工作，以保证企业总体效益的实现。

十九、本规定自下发之日起实行。本规定由财务、审计和经营管理部门共同监督执行。各单位可根据本规定制定具体实施办法。

2 关于加强物资公司系统财务管理工作的若干意见

2006 年 4 月

关于加强公司系统财务管理工作的若干意见

一、若干年来，经过各方面尤其是广大财务人员的共同努力，公司系统财务工作取得了很大的成绩，为公司系统改革与发展做出了贡献。但由于种种历史原因，目前公司系统财务管理工作还比较薄弱，还存在制度不够健全，人才相对缺乏，财务体制不尽完善，财务监督乏力，资金沉淀、潜亏较多，经济效益不高等问题，亟待加以解决。因此，加强财务管理，提高财务管理工作的有效性，争取公司系统财务状况根本好转，是公司系统一项十分紧迫的重要任务。

二、根据公司系统的实际，总公司提出近阶段公司系统财务工作的基本目标是：用三年左右的时间，建立一套实用有效的财会管理制度；建设一支高效精干的财会专业队伍；建立一个比较科学的经营财务体制和管理体制；力争盘活1亿元以上的存量资产；争取实现系统年创利润总额超过千万。

三、当前财务工作主要重点是：狠抓资金运作，盘活存量资产，强化财务监督，完善经营管理。

四、《中电物资系统财务管理制度》是公司系统财务制度的核心，各单位要切实贯彻执行。要制定、贯彻好《中电物资系统会计核算制度》、《中电物资系统财务工作内控

制度》和其他财务规章、要求，建立企业考核指标体系，制订考核办法。同时认真抓好施行，经常组织检查，保障财务规章的严肃性和有效性。

五、因地制宜采取有效措施，抓紧充实、造就财务专业人才队伍，同时注意财务队伍在文化程度、年龄、性别等结构上的合理性。要重视培养、提高现有人员政治素质和业务素质，加强廉政建设，有意识地培养一批德才兼备的年轻骨干。要保障和加强财务部门作为综合管理部门，特别是作为单位国有资产具体管理部门的重要地位与作用。要尽快在系统各单位实现“三有”：有一位精通财务的公司领导，有一个精明强干的财务处长，有一至几名勤恳能干的主管会计。

六、为了保障公司整体效益，要坚定地按“一级管理，二级核算”模式，统一规范公司系统各单位的财务管理体制，同时规范各单位的经济核算办法。要认真执行国家财政、税收法规和财务会计制度，遵守财经纪律，全面加强财务监督。

七、财务监督的重点：一是资金使用。财务部门要掌握各项经营资金的真实走向，实行大额资金跟踪制度，保障资金安全和使用效益。重要经济合同、经营决策和投资决策，要有财务部门参与，或者事先经其审核、听取意见。要严防经营和投资失误、受骗，杜绝重大损失事故。二是监控分支机构。要严格规范分支机构的会计核算和财务报告制度，定期进行检查（至少每半年检查一次）。对非法人分支机构要明确规定其经营责任及权限，防止以包代管。三是监督财务收支。要编制、执行好单位财务收支计划，严格控制各项开支，保障公司系统年度主要经济指标的实现。

八、控制贷款规模，合理筹措资金。要把资产负债率控制在60%以下，最高不突破70%。其中负债中的银行贷款比例应控制在80%以下。各单位要以此为原则，调控好贷款规模。新增贷款应当考核、具备三个条件：一是年资金周转率（指销售收入与流动资产的比率）应达到三次以上；二是销售价差率达到5%以上；三是贷款期销售利润率（利润总额与销售收入的比率）达到1%以上。新增贷款不得用于构建办公及生活用固定资产，不得用于弥补资金沉淀的缺口。各单位贷款的担保，应当采取资产抵押形式；或者报经总公司批准就地寻求财力相当的国有企业在同等条件下实行互保。未经总公司批准，任何单位不得向国家商业银行及其他合法金融机构以外的其他单位搞高利率（指高于银行贷款利率的25%）借贷，或内部高息集资；不得单方面为其他任何单位担保。

九、完善和强化资金使用责任制。一切经济行为都要考虑、计算资金占用成本

（不低于银行贷款利息），规定资金使用责任，制定保本措施。要在公司系统形成：资金就是效益，沉淀资金就是浪费，流失资金就是犯罪的共识。做到：人人重视资金占用，事事考虑资金责任，处处讲求资金效益。

十、加大清收账款的工作力度。清理、催收应收账款的基本责任在业务部门和经办人员，财务部门要积极配合，认真组织。历史性清欠任务重的单位，要酌情设立专门清欠机构。清欠数额较大的经办人，应停止经营，专事清欠。要根据实际情况，制定清欠措施和相关“经济政策”（报总公司备案）。三年内，各单位应收账款（含预付账款）平均收账周期要力争达到50天以下，两年以上账款要降到平均余额的20%以内，年货款回笼率不低于90%，单位“速动比率”不低于80%。今年内要组织清理和协调解决好系统内部“三角债”问题。

十一、强化存货管理。要根据经营情况实行存货限额管理制度。对历史性存货，要如同“清欠”加大工作力度，抓紧处理，尽早盘活资金。三年内，各单位年综合存货周转率要争取达到50天以下，一年期以上存货要降到平均余额的20%以内，资金周转率不少于3次，单位“流动比率”不低于100%。

十二、加强财务部门对投资的监管力度。对原有投资（包括借款性“投资”）要清理其历史协议、资料，保证资料完备、合法。财务部门要逐项审核，掌握新近情况。对回报率低、没有前途的，要组织力量“撤资”。对有前途、有效益的，要切实加强管理，保证回报到位。财务部门是企业国有资产的具体管理部门。为了保障财务部门履行这一职责，新设分支机构（摊点）、构建固定资产、对外投资或搞实业，要严格按照总公司规定进行论证，并经单位财务部门审核同意后再报批（无财务部门签章，总公司不予审批）。所有分支机构、投资项目和自办法人实体，不论行政上归由何部门管理，其财务工作和资金运作，必须统一归由单位财务部门领导，不得脱离单位财务部门的监督与管理。

十三、狠抓增收节支，扭亏增盈。要通过科学筹集调度资金、调整完善“经济政策”，大力促进各项经营工作和现有房地产开发，大力推进公司系统的增收节支工作，大力倡导勤俭节约、艰苦奋斗，努力实现亏损单位减亏、扭亏，盈利单位上台阶。三年内要争取销售费用率（指“三项费用”占销售收入比）降到6%以下，销售利润率提高到1%以上，其他业务利润要有显著的增长，全系统无亏损户，系统利润总额达到千万。

十四、严格按总公司的规定做好历史性潜亏的处理和消化工作。各种潜亏、损失及其处理、消化资料，要实行计算机管理和跟踪管理。对已转核销的各种损失，要建立完整的台账，做到账销案存；同时继续组织力量追索。收回已转销的账款，要按规定纳入财务管理渠道，冲减所列成本费用。

十五、加强企业税金计缴和税务管理工作，尤其要加强增值税发票的管理。要按税务规定保证货款跟着发票走，防止货款“三角结算”。要安排得力人员专管税务事项，做好各种税务票据（尤其是增值税发票）的请购、使用和保管；同时做好所收外来增值税发票的审核、监管，防止发生问题。要不断提高懂法、知法、用法水平和税务工作质量。

十六、要改进、完善财务服务工作，提高财务工作服务能力、服务质量、服务水平和工作效率。做好会计核算、月季报表、财务决算和会计档案管理等日常基础性工作，积极推广会计电算化。建立完善出入库验收登记制度、请款及报销审核审批制度，及时完成“利、税、费”三金的解缴和其他财务工作任务。

十七、加强对财务工作的领导。做好单位财务工作，不仅仅是财务部门的责任，也是各部门、更是单位领导的重要责任。各单位一把手要亲自抓资金运作，亲自研究盘活存量资产，亲自把握主要资金运用和资金管理；同时注重发挥财务主管领导和财务部门的作用。有关财务收支计划、“经济政策”、大额资金运作、较大财务开支等财务管理上的重要问题，要经领导办公会议集体审议决定。各方面领导和各部门都要鼓励、支持财务部门创造性地做好工作，履行职责。

3 关于规范物资公司系统财务管理体制的指导意见

2006 年 3 月

关于规范物资公司系统财务管理体制的指导意见

一、财务管理体制现状及其评价

若干年来，特别是实行承包经营以来，总公司系统各单位根据当时的客观形势，基于不同的考虑，各自对本单位的财务管理体制进行了不同程度的改革与调整。至今，各单位财务管理体制已呈多样化。有的“一级管理、二级核算”（或称为“集中管理、二级核算”）；有的“二级管理、两级核算”或“分级管理、多级核算”（可统称为“分级管理、多级核算”）。在改革的浪潮中，积极探索适合于新的经营管理体制的财务管理体制，大胆对原有的财务体制进行调整，是时代的需要，对当时的企业改革具有积极意义，也在一定程度上调动了经营人员的积极性，促进了经营工作。

二、规范财务管理体制的意义与原则

随着时间的推移和改革的深入，原来意义上的承包经营已暴露出许多问题。财务

管理体制上的“分级管理、多级核算”形式，已呈现出越来越多的弊端：一是导致有限资金严重分散；二是造成利益多元化和收支自由化；三是致使财务管理水平下降，潜在问题诸多，甚至成为资金流失的“掩蔽所”。因此，完善和规范各单位财务管理体制势在必行。

规范财务管理体制的根本目的，在于提高财务管理工作的有效性，进而促进企业管理，保障和提高企业经济效益。其基本原则是：既有利于调动各级积极性，又有利于加强管理，提高效率和效益。

三、规范化财务管理体制及其基本涵义

根据各单位不同财务体制运行之结果，总结历史的经验与教训，总公司提出，公司系统财务管理体制的规范模式是：“一级管理、二级核算”，或称“集中管理、两级核算”。

所谓“一级（集中）管理”，是指以法人为管理单位，对内部各级、各部门的财务事项，实行集中统一的管理；各项财务收支、会计核算和经营成果统计与分析，统一由单位财务部门负责，所有财会人员一般都列入单位财务部门的编制；所有银行账户统由财务部门掌管；各项财务工作，均由财务部门领导统一安排，以便从根本上解决人员分散、资金分散和财务失控的问题。

所谓“二级核算”，是指在统一管理、集中核算的前提下，对有关创收部门的财务收支和经营成果实行单独核算，即分部门实行明细核算。以便真实、完整地反映不同上述部门的具体财务收支及经营成果详细情况，据以考核有关部门的业绩，以利于有效地调动部门积极性。

四、规范化财务体制下部门职责与会计核算

实行一级管理，不是由公司领导包揽一切，更不是取消有关部门经营自主权。在不违反有关法规、制度的前提下，在其规定的职权范围内，有关部门仍然享有经营业务决定权、自控资金支配权、财务收支权和奖金分配权。同时，负有接受财务管理与监督、协助财务部门做好会计核算和经济核算的责任。有关核算管理的具体内容，详

见《关于规范经营部门经济核算办法的指导意见》。

组织好会计核算，是做好二级核算的基础与关键。在规范化财务体制下会计核算体系的设置，要着重处理好统与分、总账与明细账的关系。在统一的会计科目下，在总账的驾驭与包容中，按部门相应设置完整的明细账，全面核算其货币资金、存货、债权债务、收入、成本、费用和损益。在会计岗位设置上，可根据部门工作量的大小，一人负责一个或几个部门的核算工作，也可若干人负责一个部门的核算。但出纳工作应集中由专职出纳员（一个或若干人）承担。在银行账户的管理上，一般不单独开设部门专用账户（个别特殊部门可单独开户，亦由专职出纳员统管）。各项税负应分别计算到有关部门，法人单位汇总、统一缴纳后，应划转部门负担。期末，在汇总反映单位各项财务指标的同时，应依据明细账资料，分别计算反映部门资金占用和损益等情况，以便于有关部门了解、掌握。

五、异址机构财务体制设定

异址机构是指在住址上，远离单位本部的附属部门和分支机构（包括一般分公司和进出口分公司）。

异址部门和未经税务登记的异址分支机构所需财务人员应由单位财务部门派出，并归属财务部门，但其相关费用可由所在部门负担。财务部门认为必要的，可就地开设银行账户，其会计核算比照同址部门组织。

已办税务登记证的异址分支机构，一般应就地开设银行账户，视同法人单位组织会计核算。其财务主管须由法人单位财务部门指派；其他财务人员，则可由法人单位指派，也可由分支机构自行安排。每月末，需按财务部门的要求上报各种财务报表。达到限额的经济合同和财务收支（具体限额由法人单位规定），必须事先报请单位财务部门审核同意；财务部门对其财务收支及会计核算情况，应至少每季度审查一次。

总公司在各地设立的进出口分公司的财务管理由所在地的地区公司财务部门负责，并参照异址分支机构实施管理。

同址分支机构，未办税务登记的，视同部门核算、管理；已办税务登记的，可单独开设银行账户，单独建账，独立核算。但其一切财务收支、账户管理、报表、纳税等工作应由财务部门统一组织实施；所需财务人员，亦由单位财务部门统一调配、安排。

六、落实规范化财务体制的要求

规范各单位财务管理体制机制，是强化财务管理、提高经济效益的需要，更是防止国有资产流失、确保国有资产保值增值的客观要求。因此，各单位领导要充分认识总公司规范财务体制的深刻内涵，认真贯彻执行总公司文件精神，大力支持单位财务部门把规范财务体制的工作做好。财务部门要主动宣传规范意义，积极争取有关部门、分支机构领导的理解与配合；对有违规范的财务单位，要坚定地按规范要求做好财务集中和调整工作。必须强调：财务上实行集中管理，只是一种手段，实施财务监督也是一种服务，因而，集中管理更要牢固树立为经营服务的思想，紧密围绕提高经济效益这个中心做文章。

4 关于在物资公司十几年工作的简要回顾

2007 年 7 月在物资公司领导班子会议上的告别讲话

关于在物资公司十几年工作的简要回顾

在集团公司聘任我为集团财务部总经理后，我回顾在物资公司工作的十几年，不禁思绪万千。

（一）

我与物资公司的缘分，要从1993年初军事博物馆的招聘会谈起。当时，物资公司招聘财务负责人，我前往应聘；后电子工业部正式上报文件，经国务院军转办特批，我从军委空军后勤部机关进入电子部系统内三大公司之一——物资公司；1994年5月4日正式到公司上班。

在物资公司这十几年里，我的工作大体可以分为两个阶段。一是干了6年专业财务工作，二是当了近8年公司领导，其中主持工作7年半。历任财务处干部、副处长，财务处长，总经理助理兼财务处长、审计处长，副总经理、党组成员，总公司法定代表人、主持工作的副总经理兼党组副书记，总经理兼党组书记，总经理兼临时党委书记，总经理。

（二）

在从事专业财务工作的几年里，我主要做了以下几方面工作。

第一，基本重建了物资公司财务规章制度。起草制定了物资公司财务管理制度、公司系统会计核算制度和一系列内部规章、核算办法，使公司财务制度从严重不健全、不完善，到比较健全、比较完善。

第二，抓了财务队伍教育培训。组织了公司系统财务专业人员关于财务规章制度的业务培训，对队伍建设与规范财务业务起到了重要作用。

第三，对总部财务内部各岗位、财务工作秩序与业务流程进行了重新设计，使得各财务岗位之间、财务机构与各业务部门之间能够很好地衔接；对财务资金收支手续从制度上进行了规范；对公司库存物资进出库手续也从制度上进行了严格规范。

第四，在我担任分管财务工作副总经理期间，面对公司历史上多年形成的、经营资金分散由各部门掌控、“体外循环”严重的情况，我果断推进公司资金由财务集中结算管理的重大体制变革。为此，采取了两方面措施：一是严格制度，明文规定公司资金由财务部门集中统一管理，禁止资金“体外循环”；二是给政策，对有关部门按公司规定限期调回资金、交到财务部门的，都给予适当奖励。同时，在经营业务上严格实行效益立项评估、资金跟踪考核，防止出现新的资金“体外循环”。在经营部门的支持下，实现了资金由公司集中掌控，从而使资金分散这一隐患严重、造成诸多损失的弊端得到根治。

在这一阶段工作中，我始终坚持三个基点：一是着眼于公司全局，本着对公司负责、对公司整体发展负责的精神，考虑本部门工作。二是敢于坚持原则，对不符合政策的做法坚决进行抵制。三是坚持财务为公司建设服务、为业务发展服务；注重服务方式、服务态度转变，加强与业务部门的沟通，搞好与业务部门的合作关系。

正是由于坚持了以上三个基点，在规范财务管理、严格控制资金的过程中，各业务部门与财务部门关系不仅没有出现新的隔阂，还改变了原来“对着干”的状况；财务处也被评为年度先进部门，财务部门工作得到公司领导和各部门的认可。

我在财务干了6年后，当了总经理助理；后来进班子做副总；当副总半年后，在大家的支持、领导的信任，特别是裴总的推荐下，经过竞聘，走上了物资公司主要领导岗位。这说明，物资公司干部职工是公正的，只要你工作负责任，做出工作成绩，大

家是看得见的，是不会被埋没的。

（三）

自2000年3月起，我开始担任物资总公司两届领导班子主要领导职务。我刚上任时，物资公司官司缠身，亏损严重，企业困难重重，人心涣散，总部到了开工资都很困难的程度，形势非常严峻，公司经济总体处于崩溃的边缘。

在这种形势下，新一届领导班子没有被困难吓倒。我们一有搞好公司的信心与决心。二有明确、清晰的工作思路。确定了“围绕一个目标、抓好四条工作主线”的“四加一”工作方针。三有很好的组织措施。“四加一”五个方面都设立有专门的领导小组，有办事人员，有具体明确目标。特别是债务重组和企业结构调整方面，在“条条”、“块块”上都有工作计划，每月甚至每周都有工作安排与检查。四有一系列政策和相应的奖励、激励机制，特别是制定了《总公司特别贡献奖励办法》等，激励领导班子和干部职工多干事、干成事。经过两个任期努力，收到比较好的效果。

第一，在债务重组方面，虽然不可避免地花费了一定代价，但直接危及总部生存的华东苯乙烯案、厦门担保案和中化案等“三座大山”被完全搬掉，公司重大经济案件和债务危机得到全面解决；公司主体，尤其是总部得以保全；债务重组收益（即减少损失）1个多亿。

第二，在企业结构调整方面，对扭亏无望、无法继续生存的企业进行妥善处理，危机型企业和回收型企业均实现平稳退出、职工得到妥善安置；公司正常运营的企业由1999年的24个调整为8个，企业群精简了三分之二；国有企业职工分流减少近2 000人。在京企业实现了一体化整合，对总部壮大和做实，奠定了不可或缺的重要基础。

第三，化解了生存危机，实现了扭亏为盈，年年完成集团公司下达的主要经济指标。经过不懈努力，公司由从1995年起连续多年数千万亏损，转变为2002年实现了扭亏、2004年实现利润过千万（2005年后由于核心企业苏浙公司被集团上收相关指标有所下降）；公司的债务状况、资产质量、运营状况都实现了历史性的、质的转变。

第四，在“两物一贸”主业建设上，虽然历经曲折、发展态势不尽如人意，却也克服资金紧缺、运营体制机制的制约，有所发展；尤其是地产运作和物业经营，做出的成绩更为突出。7年来，公司系统完成工程建设项目8万平方米；实现资产增值约2

亿元；总部建设了综合楼、13号宿舍楼，东北、西北、山东公司等在应对市政拆迁或实施地产开发上都有良好业绩，西南公司利用当地“东调”政策盘活资产进行地产开发，为维系总公司生存与稳定，发挥了十分重要的支撑作用。

第五，内部管理、风险控制和廉政建设得到加强，跳出了经济纠纷不断、损失案件多发的怪圈。近七年来，没有发生大的经营及决策失误和损失案件。

第六，干部职工队伍建设得到增强。经过困境中的磨练，各全资企业领导班子总体上体现出了良好的政治素质和务实负责的工作作风；总部培养锻炼出一批能够担重任的中层干部；干部职工中计划经济时期遗留下来的思想观念和机关作风不断转变，市场意识、竞争意识、客户服务意识和岗位责任意识得到增强，工作效率和服务质量有一定程度的改进，公司对外形象不断得到改善。

第七，干部职工的工资福利等实际利益随着公司经济状况的好转得到提升。一批干部的职级得到提升，职工工资待遇也有大幅增加，职工住房问题随着14号楼建设将有望全面解决。

总之，我一直本着“为公司谋事，为干部职工谋利”的原则安排工作和处理问题，对干部职工在工作上严格要求、利益上尽量给予考虑；对人一视同仁不带偏见，能听得进不同意见，没有故意整过人；遇事能首先考虑别人，没有因为个人需要而提出过不合理要求；工作中遇到问题主动承担责任。几年下来，自己对工作是尽心尽力的，也取得了一定成绩，没有辜负上级领导和公司干部职工的信任，这使我感到很欣慰。

（四）

当然，回顾这十几年，也有很多不足与欠缺。自我感触颇深的有两个方面六大遗憾。

第一，在工作方面，有三大遗憾。

一是从最大限度地使国有资产增值、从CEC要求各公司加快发展看，物资公司虽然已经从困境中走了出来，可以过上小康日子了，但发展问题解决得不太好。这主要是受公司自身物质、人力资源等条件限制，从领导班子成员能力角度看，也受到限制。物资公司要取得大发展，一定要解决对外合作问题，解决人才、资金的问题。

二是组织预警机销售和总部东区平房被拆，共造成约220万元经济损失。为此，多

次自我检查讨；在平房被政府强拆后，自行做了经济处罚。

三是西北公司“12.20火灾”。这件事对集团、对公司负面影响较大，我主动向集团公司请求处分，并立即采取多种措施在全公司系统进行安全整改。

第二，在感情上、心理上也有三大遗憾。

一是有相当部分企业退出。虽然在客观上是这些公司实在无法继续生存之下的无奈之举，主观上也尽了很大努力，方案尽量周密些、对职工尽量安置得好些，但毕竟这些公司退出了历史舞台、许多职工离开了国企。

二是为了公司发展的大局，在改革调整过程中，也使一些干部职工的利益受到了影响。如对在京企业的一体化整合、干部“三八”线政策、内部市场化改革，使得一些干部的岗位受到影响、一些人提前分流离岗了，心情也不很舒畅。

三是由于一些较为复杂问题的处理难以周全，或者看问题角度不同，有意无意地使一些同志感觉受到伤害；个别本来关系很好的人出现了隔阂。

在此，我对这些由于种种原因个人利益受到损害或感情上受到伤害的同志表示歉意！

这些年来，我的工作得到了集团公司领导、公司领导班子和干部职工的大力支持与理解。我要特别感谢集团领导对我的信任与关怀（最近又破例聘我任集团重要部门负责人）；特别感谢与我一起并肩奋斗的朱志秋、李国辉、穆国强和姜传家、冀清明等班子成员；特别感谢为CEMC做出宝贵贡献的曾德俊、周吉星、胡文汉、尹效华、李志慧、周启贵、徐来根、赵俊惠，以及孙广利、李洪亮等企业领导班子成员。一直以来，职工群众特别是总部干部职工给予我广泛信任与支持。每年的民主测评，包括今年上半年的总部民主测评，大家都对我给予了很好的评价，这是对我工作的充分肯定，我非常感谢。这些年物资公司工作取得的成绩，离不开集团公司的大力支持，也是大家共同努力的结果，是很多同志做出自我牺牲的结果。在此，我再次对公司领导班子、对干部职工包括离退休的老领导、老同志，对裴永朗总经理表示衷心感谢！

（五）

我再说说为什么要去集团机关工作。主要是基于以下几个因素。

第一，从国家和集团公司干部管理规定可以看出，干部不宜在一个企业长期担任主要领导职务，应该在适当的时候交流，否则对工作不利，容易产生惰性，固步自

封、因循守旧，同时对干部成长也不利。

第二，以我为首的领导班子受命于物资公司危难之时，我们已经很好地完成了历史赋予的使命；现在公司要发展、要飞跃，我们自知能力有限，是到了该激流勇退的时候了！

第三，对我个人而言，为了走好未来之路，继续发挥好作用，到集团机关里，更适合些。这会有利于发挥我的长处，发挥我的作用，可以对CEC有所贡献，也有利于CEC更好地支持物资公司的工作。

基于以上三个因素，希望大家能够对我去集团工作给予理解。

（六）

最后，再对物资公司发展前途问题，谈几点看法，供大家参考。

第一，物资公司现在已经具有很好的基础，企业结构精干、资产质量很高，债务负担很轻，特别是可开发利用的房地产价值不菲。因此，对于公司的未来，大家要有信心。

第二，公司前途是光明的，但发展道路是不确定的：是独立发展，还是整合重组？是走商贸物流发展之路，还是走地产物业经营之路？还是兼而有之？……都要再经过一段时期的探索，才可能最终定位。对此大家应该有必要的心理准备。

第三，希望大家随着情况的变化，以一种平和的心态，面对物资公司的未来：但求所在，不求所有；但求发展，不求“名义”；但求共同富裕，不苛求公司形态。

我相信只要大家真的这样想了、这样做了，一定会有一个很好的未来！

第七篇　物资留影



▲ 2006 年，中国电子时任董事长、党组书记熊群力（中，2012 年调任中国电子科技集团公司董事长、党组书记，兼任全国人大财经委副主任），率时任集团公司资产部总经理赖伟德（右二）、财务部总经理朱以明（左二）到物资公司调研时，与物资公司在京领导徐海和（右三）、朱志秋（左三）、穆国强（左一）、李国辉（右一）合影。



▲ 2002 年，刚刚上任的中国电子总经理杨晓堂（前排左十），出席物资公司年度工作会议，并与会议代表合影。



▲2003年，时任国务院国有企业监事会主席（原任中国电子常务副总经理及物资总公司总经理）师金泉（前排左十）、中国电子副总经理柳学宏（前排左十一），出席物资公司年度工作会议，并与会议代表合影。



▲物资公司原总经理裴永朗（前排右四）。物资公司时任副总经理（京外领导，分别兼任物资苏浙公司、华北公司总经理）姜传家（前排左四）、冀清明（前排右二）。



▲ 2006 年，出席物资公司年度工作会议，并与会议代表合影。



▲ 2007 年，出席物资公司年度工作会议，并与会议代表合影。



▲ 2007 年，4 月 3 日陪同中国电子苏振明副总经理（中）在中电物资西北公司调研（右为西北公司胡文汉总经理）。



2003 年参加中国物流协会欧洲考察团，与物资公司参团成员在法国凯旋门合影。►

2006 年 8 月 18 日，参加中电物资云贵公司成立四十周年纪念活动期间。▼





▲ 2007 年物资总公司工作会议之余，在大连旅顺口接受爱国主义教育。



第八篇　中电奉献

一、中电风云

中国电子信息产业集团公司（2010年8月转制为有限公司）简称中国电子（英文缩写为CEC），是100多家（原140多家，现110多家）央企中由中央直接管理（主要领导由中组部直管）的53家重点国有骨干企业集团之一，是中国最大的国有IT企业集团，其资产管理归国务院国有资产管理委员会。中国电子的前身是中国电子工业总公司，该公司是国家电子工业管理体制变革的产物。改革开放以来，国家电子工业大体上经历了“两次撤并、三大动作”。三十多年来，作为国家工业管理机构的电子工业部先后两度被撤并：第一次被撤并进入四机部，第二次被撤并进入信息产业部；作为国家电子工业载体的电子工业单位，先后三次“被动作”：一是许多部属电子工业企业被下放地方政府管理，二是留存或新设的部管电子工业企业被组建成中国电子，三是留存或新设的部管电子科研院所被组建成中国电科（中国电子科技集团公司）。

中国电子成立初期，所属成员企业主要有：上海华虹（集成电路设计制造）、厦门夏新电子（手机、电脑研发制造）、深圳桑达电子（电子工业与物产经营）、武汉中原电子（军工通信产品研制）和中国软件（软件设计编程与服务）等公司，总体规模较小。随着中电物资、中电进出口、中电器材等部属三大总公司和中础、瑞达、通广三个较晚转制为企业的原电子部业务局整体转入，中国电子的总资产和营业收入分别达到300多亿元，年利润总额数亿元（其中华虹和夏新两者利润总额约占集团总利润70%），但其市场占有率和行业影响力仍然很低。

2002年杨晓堂先生担任集团公司总经理、党组书记后，着力于推动中国电子并购扩张，成功接收电子十一研究院和建设部综合勘察设计院进入中国电子，并积极启动、推进南京地区7家原部属电子企业回归。

2005年，国务院决定将亦属中央企业的长城集团整体并入中国电子，对集团公司规模和经营结构产生重大影响；与此同时，中国电子作为中央企业首批试点单位建立董事会，熊群力先生调任首任董事长兼党组书记。在陈肇雄、刘烈宏两任总经理组织实施下，中国电子先后完成了南京熊猫电子、华东电子等7家电子企业集团和中国振华集团以及桂林长海厂、成都锦江电子等原部属电子工业企业的整体收购工作，并于2008—2009年，借助国际金融危机有利时机，通过资本市场运作（过程中本人积极推

动并组织资金支持）收购了原台资在港上市企业——冠捷科技（其当年营业收入约500亿元人民币）；加上随后在南京投资近200亿元引进夏普液晶面板六代线及配套生产线等，使中国电子资产与收入总规模一步跨过千亿元大关（2013年进入2 000亿元行列）。

2011年，中国电子首次进入美国《财富》杂志世界500强排行榜，并于此后连续保持500强地位，国际影响力和行业带动力显著提升。

2011年底，芮晓武先生接任中国电子董事长、党组书记，继续推进显示技术产业发展；同时提出依托原有集成电路和软件产业（企业），通过收购和设立相关企业，打造信息安全主业，高举国家信息安全大旗；并着手打造产融结合企业板块，大力推进集团内企业整合重组。

2013年，国务院决定将原中央企业——中国彩虹电子集团公司整体划归中国电子管理，为中国电子在显示技术领域从玻璃基板（彩虹电子），到液晶面板（熊猫液晶）、到显示屏及电视机制造（冠捷科技），到相关产品销售（冠捷科技、熊猫家电等），形成完整产业链创造了重要条件。与此同时，中国电子决定再投资近300亿在南京“液晶谷”建更大规模的液晶十代线。

中国电子近十年来的历史，其实质是一个不断有企业集团划并进入，不断对外并购和外延投资扩张的历史。近十年，中国电子资产与经营规模由300多亿元到500多亿元，到跨千亿元，到目前逾2 000亿元，就是并购扩张的直接成果。这个扩张过程从历史发展角度看，是必要的、必需的，其结果也利大于弊：它迅速提升了中国电子在行业在国家乃至国际上的经济地位，巩固和提升了中国电子在中央管理的电子企业龙头地位；它迅速提升了中国电子的行业带动力和影响力，使中国电子有资格与国际大公司进行相对平等的交流与合作；它迅速提升了中国电子在国家信息产业中的龙头地位与作用，使国家更加关注其发展，也更有利于中国电子争取国家政策与资金支持，更有利于中国电子与各地方省市政府的合作。中国电子近十年来的发展历程有诸多可歌可泣的篇章，它凝聚了集团领导和集团总部机关及企业领导这个核心管理团队的集体智慧与心血，其历史贡献和光辉足迹将为后人所铭记。

在中国电子亮丽的发展成就的背后，曾经也有许多的困难、矛盾与忧虑。作为集团总部核心管理机构的主要负责人，我对应对困难、化解矛盾、防范风险、推动发展，感触颇深，过程中，我承担了诸多压力，发挥了重要作用，做出了应有的贡献。

中国电子面临的主要困难与矛盾如下。

首先，集团公司并非由某一具有核心竞争力（核心技术）的核心企业发展壮大而来，而是由诸多原部属单位归拢组建，并不断并购、合并相关企业集团形成的。这种“先有儿子后有老子、金银铜铁捡一筐”的结果是：主业众多散而小，企业林立脆且弱，管理链条长又深，企业文化差异多。各企业经营状况、管理水平、盈利能力、资产规模相差甚远。2008年国家实行新会计准则时，各企业就有试行新准则、刚执行老准则、还在执行行业会计制度（南京企业）的跨越三个时代的状况。各公司股权结构复杂，有国有企业、国有公司、国有控股、国有参股，还有上市与非上市公司、改制与未改制公司，等等。企业参差不齐，情况复杂，给集团管理尤其是财务管理带来巨大挑战。

其次，所属企业集团多，主业板块也多（包括液晶显示、集成电路、软件、军工电子、民用通信产品、商贸服务业，还有后来要投资打造的信息安全、金融板块业务等）。依托原企业集团而存在的既有产业（主业）难以放弃，各企业集团自身资源又难以保障和支撑其发展需要；而根据中国电子发展战略，实施产业扩展和新领域进入又势在必行。这对于一个横空出世的集团公司（总部）而言，如何筹措资金、调动资源去实现自己的战略目标，支持核心产业发展，是集团财务工作又一紧迫任务和巨大挑战。随着集团总部有息负债剧增，如何解决好总部入不敷出、避免报表亏损、保障融资安全问题，更是保障集团总部乃至集团系统安全运行的重大课题。

最后，集团公司所属企业多达近700户，层级多达11级，且多数单位历史悠久、驻地分散，管理理念、工作习惯各异。这对集团财务管控和经济运行管理而言是一个巨大挑战。加上集团两届董事会都十分重视、大力推进调结构、推整合、压链条、减户数，企业结构变化频繁；集团内管控与自主、集权与分权、此整合与彼整合（整不整，如何整）的矛盾频现，都不时对集团财务管理带来重大影响。在此背景下，甚至集团宏观层面的一些重大决策都因领导变更、环境变化等存在诸多不确定性。如集团领导是否兼任重要子企业董事长问题，就由过去的兼，转为不兼（熊任职后期），转为全面兼（芮到任后），再到目前重新反思尽量不兼（中央巡视后）。这些管理体制、企业结构、领导思路等的不断变化，对集团管理尤其是财务管理和经济运行管理带来多重压力。

中国电子财务部，实际上是一个以财务资金管理为中心的集团经济运行综合管理机构。其基本职能：一方面，包括一般意义上的企业及集团的财务管理、资金管理、

会计信息管理、财务规章建设和财务队伍管理、财务与经营风险管理等；另一方面，还包括全面预算管理及经济运行管理、集团及成员企业经营业绩考核管理、全员业绩考核管理、国有资本经营预算管理、集团及成员企业内控体系建设等等。可以说，集团公司除规划与产权管理以外的各项经济管理职能，全部归属于财务部。

二、财务硕果

正是在中国电子风云变幻、考验重重的关键8年中，作为中国电子核心经济管理部门的负责人和集团日常运营与财务工作的实际“管家”，我在集团公司面临上述一系列基础性、结构性矛盾与困难在集团管理基础十分薄弱（在中央企业中处于落后地位，如因管理基础差，集团年度财务快报利润数与财务决算结果相差数曾经高达100%），管理范围不断扩大，管理对象日趋复杂，部门职责宽泛且责任重大、企业国际化程度迅速提高（境外收入由过去的占比5%以下，迅速增加到30%以上），集团投资及有息负债规模空前加大（近5年投资总规模是此前10年总和的10倍以上；2013年集团总部的有息贷款规模与2006年相比增加300%以上）等这些异常尖锐复杂的财务经济工作巨大压力下，做了如下工作。

1. 坚持胸怀大局，始终视落实中国电子发展战略、保障和促进集团公司科学发展为己任。2007年，上任仅3个月即明确提出财务工作“三服务”原则：为落实集团发展战略服务，为实现集团战略管控服务，为企业经营发展服务。

2. 坚持目光远大，始终把做好做优中国电子财务工作作为奋斗目标。在2007年首次主要子企业财务工作研讨会上（会议结束时讲话中）即明确提出：经过3 ~ 5年努力，使中国电子财务工作全面进入中央企业先进行列。

3. 坚持开拓进取，始终保持无私无畏、敢想敢干、雷厉风行的作风和超强的执行力。任职期间，结合中国电子企业实际不断创新工作方法，独立自主、创造性地开展和推进各项重点工作。

4. 坚持严谨有为，始终保持极强的工作预见性和计划性，做到思路清晰、组织得力。每年都制定年度工作计划，分解工作目标与责任，对企业下达年度重点工作安排意见与要求。建立了严格的部门会议制和奖优惩劣机制。

5. 坚持以身作则，始终集指挥员与战斗员、设计师与工程师、领导与秘书、行政

领导与政治思想工作者等身份于一身。严于律己、宽以待人，勤政廉洁、一心为公。

6. 坚持勤奋努力，始终保持旺盛的工作热情。八年如一日，坚持以忘我的工作状态投入到每一项工作中，每天从早7点忙到晚7点，经常夜以继日、废寝忘食，劳累到下班后只能躺在沙发上……

几年来，在集团领导的关心支持下，本人组织带领财务部6个处23位同事和各企业财务骨干团队，艰苦奋斗、不懈努力，终使各项工作取得了一系列显著成效。

我们狠抓全面预算管理工作。将集团公司所有重要经济指标、重大经济工作部署和各项投资安排，都全部纳入全面预算管理，经过反复讨论后提交集团公司董事会审定执行，极好地发挥了全面预算管理在集团公司“掌控全局，引领年度经济工作安排，促进和保障战略目标实现，防范重大经营风险”的作用，受到集团公司董事会（特别是外部董事）的高度认可；国资委专门印发中国电子全面预算管理工作经验；本人也曾应邀到其他中央企业（如国机集团）介绍经验。

我们狠抓财务决算管理，强化决算审计及对反映出的企业经营管理问题进行整改。创造性建立了集团公司“三维决算管理体系”，决算工作效率、决算质量和决算管理作用显著提升。审计中介机构对集团公司出具的决算审计报告类型，由以前的“保留意见”，到2008年“带强调事项段无保留意见”，到2009年（及以后各年度）“标准无保留意见”。2010—2013年中国电子连续4年被国资委授予“决算管理先进单位”（在100多家央企中居于前列），2011年和2012年连续获得财政部“企业财务决算先进单位”。

我们狠抓资金管理。集团各企业由2006年前只有少数企业、少量资金归集到中电财务公司，到2012年所有集团成员企业（除在港上市的冠捷科技外）全部在财务公司开户，资金集中度是此前的约5倍，集中资金规模接近200亿元。融资工作实现一系列重要突破，由过去单一银行贷款转变为直接融资与间接融资并重，发企业债、中期票据、超短融乃至境外发公司债等多措并举；集团总部直接融资比高达80%，每年节省融资成本约2亿元（总融资额约200亿元）；同时积极组织协调各企业财务融资工作，集中财务资源尤其是发挥财务公司融资保障和支持主业发展的作用，全面及时地保障了集团公司各项重大投资并购的资金需求，有力支持了集团规模扩张和产业发展。

我们狠抓经济运行与经营业绩考核管理。一方面，通过全面预算分解年度经营目标，狠抓月度、季度预算执行跟踪，每月向集团公司办公会报告情况、提出建议，适时向企业发出通报、部署工作，突出抓好重点企业、重点事项、重要节点的预算督导

管理，保障集团总体经营目标实现；另一方面，科学有效地推进集团公司对企业经营班子业绩考核，不断改进和完善业绩考核个性化指标及考核政策与办法，针对不同时期形势变化，及时拟定出台支持鼓励企业经营发展的政策措施；同时主动做好与国资委业绩考核工作对接，确保集团公司各年度目标任务圆满完成。2007年以来，集团公司每年都全面完成国资委下达的经营业绩考核目标；2011年和2012年，集团公司更是成为中央企业中少数业绩考核A级单位之一。与此同时，创造性推进全员业绩考核工作，从2008年起，实现了集团领导成员、集团总部部门及全员的业绩考核、绩效挂钩；从2010年起，实现了企业各级领导班子成员和集团系统的全员业绩考核全覆盖，大大提升了绩效管理水平，促进了干部职工工作积极性与工作效率提升。中国电子业绩考核工作因而受到国资委赞赏：2010年以来，财务部连续三年被国资委授予“中央企业业绩考核管理先进单位”。

我们狠抓国有资本经营预算管理和支持企业技术创新工作。2007年以来，与有关企业一起积极争取国家国有资本经营预算资金支持和其他有关国家专项资金支持，年取得资金额从数亿元逐年大幅提升，2012年高达47亿元，有力保障和支持了成员企业技术改造和投资发展。近几年，集团公司各企业每年科技投入总额多达40亿～50余亿元，为产业发展和技术、产品更新，提供了关键性支撑。

我们狠抓财务基础工作。2007年以来先后完成《中国电子财务战略规划》、《中国电子财务策略报告》和财务制度、会计核算办法、资金管理办法、决算管理手册、全面预算管理办法、业绩考核办法及企业总会总监职责管理办法等一整套财务管理规章制度，很好地实现了财务工作与集团发展战略对接，显著提升了集团上下财务管理和经营（经济）管理的规范化水平。同时坚持对二级企业实行财务负责人委派制度，及其年度述职与平时工作报告制度。每年组织集团系统高级财务培训和决算、预算等专项培训，在提升企业财务人员能力水平的同时，有效增强了团队意识和集团管控能力。强力推进集团财务信息化建设，“上线”企业面和“上线”业务量均突破80%（部分海外业务因故暂未进入集团财务信息平台，但企业内部已全面实行信息化管理）。良好的基础建设工作，有效保障和提升了集团对各级次企业财务经济状况的掌控能力与水平。如最能体现集团财务经营掌控能力、水平的代表性指标，即年度主要财务指标快报数据与数月后完成的年度决算结果的吻合度（简称快报准确率）逐年大幅提高：从2009年开始，集团合并总资产、营业收入、利润总额这些核心指标的“快报准确率”

快速提升，2010年到2012年更高达98%、99%以上（达到了“八九不离十”。这是我们追求的目标）。这种准确程度，在如此庞大的企业集团得以达成，可能是绝无仅有的。这让具有国际水准的信永中和会计师事务所（年审机构）有关主管领导都惊讶不止！这就是本人领导下的财务团队在财务工作上的卓越追求。这种追求和要求，并非来自于上级，而是来自于我的内心——要做就力求做到最好！

我们狠抓财务风险管理。每月对集团财务和经营状况进行系统性分析，提出问题及应对建议，报告集团领导；我们创造性设立财务监管员制度，安排财务部主管职务以上人员分别承担对所属各主要子企业的动态监管职责，定期或不定期提交监管报告。对重要企业、重大事项我们还及时提交专项建议报告。如2008年上半年处理“夏新危机”时，面对部分集团领导急于拿钱给其还贷款、止一时之痒的情况，本人在列席党组会时，在其他集团领导都沉默的情况下，直言反对党组会匆忙决策出资还债；同时明确建议：要在整体、深入分析夏新状况和危机程度（是否仅拿出两三个亿元资金支持就可以解决问题，而我的分析结论是处理得当需3 ~ 5个亿元，处理得不好需7 ~ 8个亿元，最坏情况需13亿元以上。这对当时的集团总部而言是不可承受的）的基础上，做好三件事再启动拯救行动。一是制定一个考虑周全的系统性拯救方案（其中特别强调充分发挥厦门市政府作用，避免我们单方面应对银行、供应商等众多债权人，同时做好集团此前已借款和已担保债务的资产抵押或反担保工作等）；二是组织成立一个包括厦门市领导在内的拯救工作组，系统研究和推进方案实施工作；三是召开一次集团领导和各部门主要领导参加的问题研讨会，充分分析情况、发表意见，力求统一思想、完善拯救方案，之后再提交党组会、董事会决策。时任主要领导在十分恼火我贸然发言之后，强行通过借钱决议，但此决议属于重大事项须经集团董事会审议，结果遭到以外部董事占多数的董事会否决。之后，主要领导接受了我的上述建议，并让我起草夏新拯救方案。方案提交后，主体部分得到采纳，但借力当地政府的关键意见因故未被采纳，结果中国电子最终不得不放弃夏新电子这个曾经的骨干企业和唯一的上市公司，但比盲目救助仍减少损失约7亿元。

我们狠抓集团总部营收管理。2008年面对严重的入不敷出状况，我克服重重阻力，强烈建议规范和加大对企业投资回报的管理力度，起草并推动出台“中国电子投资回报管理办法”，经多方汇报沟通终获董事会批准印发实施。发文当年即面临要向当时的核心企业之一——中国电子进出口总公司收取其上年净利润的30%（约1亿元）和收

取其重要资产处置专项收益金（约6亿元）的重大难题（以往各企业年上交总额也只有1亿多元，要一次性收取一家企业7亿元，其抵御心理可想而知）。收缴其上述款项的文件下发后，中电进出口主要领导要求我去向其最高决算机构（企业管委会，也就是党政联席扩大会，并有其法律部、工会领导等参加）做说明。我带着预算处李赞处长英勇赴会。会上，事前已有充分准备的对方与会人员逐一发言（实际意味是向我开炮），从国家及国资委有关规定、该公司性质、上交的合法性，到巨额上交对其公司的影响、干部职工及离退休人员情绪反应、企业发展资金需求等各方面，提出一系列尖锐的问题和严肃的质疑。我从容应对，有理有据作答，所有提问和质疑都被我逐一驳回。离开会场，李赞处长激动地说："那场面真为你捏把汗，结果真乃舌战群儒，太棒了！"之后，经过进一步沟通、做工作，中电进出口终于顾全大局，如数上交了应交利润和收益金。这不仅有效解决了总部当年的盈亏问题，而且对强化投资回报管理、树立集团总部权威，产生了十分积极的影响。

我们狠抓职能外各项重点工作落实。由于财务部工作能力和执行力强（集团总经理曾公开赞扬：财务部是集团总部执行力最强、业绩最好的部门），集团领导不时将重大专项任务交予财务部办理，包括承担和很好地完成了影响全局、历时近一年的熊董事长离任审计中的审计工作配合；按照中央治理"小金库"领导小组统一部署，组织实施集团总部及各企业"小金库"专项治理工作；按照财政部和国资委统一部署，组织实施集团总部及各企业内部控制体系建设工作，等等。由于工作成效突出，本人获得中央治理"小金库"领导小组授予的先进个人荣誉证书。

正是由于财务部及本人德能表现突出，工作成效显著，得到国资委和集团上下一致好评。从集团总部2008年开展年度绩效考评以来（各部门领导做年度述职，集团领导、企业主要领导和部门领导及职工代表，以无记名方式评价打分），到了2002年，财务部和我本人的考核结果，均连续5个年度名列前茅，成为集团总部唯一连续5年获得"双A"的单位。2011年、2012年，财务部党支部在近些年集团公司党组仅有的两次评先活动中，均被评为"先进基层党组织"，本人并被评为"优秀共产党员"。这些荣誉来得实属不易！

2009—2010年，作为集团公司学习实践科学发展观活动第七指导组副组长，我独立负责、持续帮助电子十一院学理论、找差距、上水平、谋发展，收到良好效果，获得企业高度赞誉。该院董事长兼院长赵振元先生，特意赋诗留照纪念：

答谢海和同志三次来蓉指导学习实践科学发展观活动

三次来蓉实难忘，科学发展助推力。
理论阐述指方向，娓娓道来都是情。
帮助全院找差距，指导攻关增能力。
设计总包上规模，科学管理提水平。
学习实践三阶段，发展再树里程碑。
丰硕成果载院史，成长历程留君名。

三、履新未来

在担任集团公司财务部总经理（主任）期间，常有人问起：是当物资公司总经理累，还是当集团公司财务部总经理累？我说：都很累（至少我的经验表明，在国有企业中，无论是当企业主要领导，还是当集团重要部门的主要领导，以及各机构主要工作骨干，都是非常辛苦、十分不易的），但累得有所不同。

在企业尤其是在困难企业当总经理（一把手），最突出的特点是：累心！面对不断变化的环境、形势，你得独立把握；所有工作思路、政策原则，你得自主形成；各种责任都聚于你身，各种压力都得由你承受；所有的难题和风险你都要面对，深夜电话铃响起（你没有权力关机）你会高度紧张、心跳加速！所有的矛盾甚至危险你都要承担，你没有退路、没有余地，有时甚至没有自我、没有依靠！你付出甚多甚多，并非都能得到理解，此时此刻只要能得到上级哪怕是并不经心的一句肯定或安慰的话，你就会感动异常，甚至泪流满面！

而当集团总部重要部门的主要领导，最大特点，主要是累身。如中国电子财务部总经理，他主管的工作，涉及面广、影响力强、难度高；其负责的职能工作实在是太多、太具体、太过重要，又太受关注。太多的文件，他没审签出不去；太多的工作，他不倾心尽力推不动；太多的会议（上到董事会、董事会专门委员会，集团公司工作会、集团财务工作会，集团办公会、党组会，集团9个领导的专题会；下到集团部门的专业会，企业专门会，本部门工作安排总结会等），都要他亲自参加；太多的请示报告、通知批复，他不把关、修改就无法达到相关水准；还有，诸多活动需要他到场，

诸多领导出差都希望他在身边。一个客观上原本就十分繁忙的工作岗位，再遇上一个责任心、事业心和工作能力、执行力都特强的人选，其结果只能是累上加累，累到趴下为止！本人在修改财务战略文稿，准备集团财务工作会、董事会文件，以及其他特别繁忙的时候，就曾多次因连续加班甚至通宵达旦紧张工作，而累晕在工作现场。这其实就是一个老共产党员几十年工作的缩影和写照。

2012年初，我晋升为集团公司总经济师（同时兼任财务部主任），在继续具体负责集团公司财务工作的基础上，还协助主要领导抓内控建设与评价、内部审计及国家审计信息联网，参与内部监察和部分党群工作。同年底，通过与另一位领导（总经理助理）竞选（由集团总部和所有各二级企业分别组织全体职工或职工代表公开民主投票），胜选集团公司职工董事（代表集团公司13万职工参与董事会决策）。其间，我认真履职，在董事会上独立发表审议意见，维护公司利益和职工利益，先后对4项重要议案投出反对票和弃权票，执笔起草《中国电子民主管理规范》，参与组织职工技能竞赛，得到工会和职工群众认可，组织撰写优秀共产党员、优秀财务干部沙宁同志先进事迹材料，经由集团公司党组印发进行宣传学习，受到国资委主管部门赞赏。

2013年7月，集团总部第二任期到届，集团公司总经理和总会计师等领导都强烈希望我继续兼任财务部主任。考虑到年龄原因（距退休年龄仅有1年多），以及为了让本人一手培养起来的财务干部得到更好更快的进步与成长（我让位，下面可相应提升主任、副主任、处长、副处长若干人），我决意不再兼任财务部主任，开始离开非常繁忙而又十分辛苦的财务部主要领导岗位。

专职担任集团公司总经济师期间，除正常分管工作外，2013—2014年期间，积极参加中国电子组织的党的群众路线教育实践活动，同时作为两个集团督导组成员，分别参与对中电财务、浦东软件园和中电熊猫、彩虹集团等多家企业的指导工作。2014年5月，还代表中国电子参加7位中共中央政治局常委悉数出席的中央第二次新疆工作座谈会（习近平总书记、李克强总理、俞正声主席等先后讲话）；先后参加中央离退休先进工作者表彰会和总参谋部军民融合、支持革命老区发展会；参加中共中央组织部在大连高级经济管理学院举办的深化国有企业改革研讨班，并向中组部提交了深化国企改革的建议。

2015年6月，在延迟4个月后，我光荣退休，结束了传统意义上的“在职工作”，开始了新的人生旅程。

第九篇　文字中电

在中国电子工作8年多时间里，从执笔（或组织）起草集团公司财务工作（或研讨）会议报告，到执笔（或组织）起草一系列规章文件；从各项请示报告（包括集团内部和对国资委、财政部等部委）文件，到对企业的指导工作文件；从个人工作计划、总结，到部门工作计划、总结；从各类文件阅研处理，到组织各种会议发表讲话，涉及文字材料之多不计其数。现将部分有关不同类型的报告、讲话、总结文字收录本书，以便从文字方面展现出曾经的铿锵足迹。



1 2007年10月11日中国电子首次主要子企业财务工作研讨会主报告

坚持服务原则，强化财务管控
为实现CEC跨越式发展目标而努力

金秋时节，集团公司集中主要子企业财务主管领导，在北京香山召开CEC首次主要子企业财务工作研讨会，着重研究深化改革、强化管控、提高财务管理综合效应的思路、举措等一系列重要问题。这是今年继年度工作会议、海南生产经营会议等之后又一次十分重要的务实工作会议。

一、中国电子改革发展总体情况通报

（一）近年来，CEC改革发展态势总体良好

去年以来，在顺利完成CEC与长城集团整合重组基础上，我们很快编制了《CEC中长期发展规划纲要》，确定了中国电子发展方向、目标与战略；各主要产业的规划编制工作在抓紧进行，有的已经印发施行；积极推进了全面预算管理、风险管理和企业法制建设，财务、资产、审计、人事、经管等企业管理工作规范化程度明显提高。

2006年CEC经济效益创历史新高，主营业务收入同比增长16%以上，实现利润18.56亿元，同比增长近五倍。其中，集成电路与元器件产业实现收入同比增长32%，利润增长近三倍；软件与系统集成同比增长35%，高于行业29%的增长幅度；计算机及核心零部件收入比上年增长23%，利润增长两倍多。近两年，CEC在电子类中央企业排名中一直处于领先地位。

内外兼并重组和资本运作工作取得重要进展。CEC对南京四家地方电子企业重组和南京中电熊猫有限公司组建工作基本完成；桑达公司斥资2.5亿元收购了飞利浦手机全球业务；长城电脑对京东方所持冠捷股权的收购基本完成；中国电子北海产业园建设已全面展开，与海南、广西有关城市合作推进城市信息化和城市应急系统建设取得进展；对广西等地方高新电子企业的划转并购工作正在有序推进。CEC系统瑞达、中础、通广三家企业合并重组为新瑞达，教育电子并入华北所的工作也顺利完成；CEC所属三级以下企业重组整合方案已全面批准下达。

技术创新和国际合作工作取得实质性进展。CEC首批入选国家级创新型试点企业，成为国资委科技创新15家试点单位之一；CEC系统5个国家级技术中心得到复核认定；在国资委150多家企业创新发明知识专利排名中，CEC2006年比2005年提升了9位。长城科技、华虹、中软等海外市场开拓工作取得良好成效，进出口、三乐的国际合作项目有了很大进展；今年上半年CEC进出口总额同比增长了22%，其中出口增长30%以上。

（二）今年1-8月生产经营情况喜中有忧

今年以来，各企业认真贯彻CEC年度工作会议精神，围绕技术创新、资本运作（并购重组）、国际合作、风险管控等重点任务做了许多工作，各方面都取得了重要进展。

1-8月，CEC系统累计实现销售收入392亿元，同比增长10.7%。其中长城科技143.8亿元，同比增长21.1%；中电进出口75.1亿元，同比增长20.3%；中电广通13.7亿元，同比增长110%；销售收入同比增长较大的企业还有华大、中原电子、系统工程、爱华电子、中软、产业开发等公司。前8个月主要产品产量也出现较大幅度增长，其中集成电路产品同比增长7.1%，计算机及关键零部件同比增长20%以上。 1-8月工业产品销售收入229亿元，占总销售收入比重超过61%，CEC主营业务发展趋势良好。

8月末，CEC系统总资产为593亿元，同比增长15%；所有者权益69.8亿元，同比增

长8.2%。随着南京中电熊猫近期完成注册并表，资产总额预计将达到758亿元，比上年增加213亿元，增长39%；全年销售收入（南京四企业阶段性并表）有望突破640亿元。

前8个月生产经营中也存在一些突出的困难和问题：一是部分重要骨干企业收入和利润出现双下滑现象。受市场竞争和国际产品价格下滑影响，华虹收入、利润同比分别下降7%和68%；受多重因素影响，夏新收入同比下降38.4%，利润出现较大亏损；受收购飞利浦手机业务整合影响，桑菲收入和利润也出现较大下降。部分重点骨干企业“双降”问题，给CEC生产经营全局带来巨大压力。二是个别企业经营模式和销售政策存在较大瑕疵，致使企业会计信息失真、报表失实，不仅给企业自身造成不良后果，也给CEC全局工作带来多方面不良影响。三是当前CEC系统经济效益状况欠佳。1—8月实现利润总额同比下降29%，离全年目标利润差距很大，后四个月完成利润指标任务艰巨。另外，受资产规模扩张、兼并重组投资增大等因素影响，CEC系统资产负债率、净资产收益率、主营业务利润率等重要财务指标都有可能出现逆向变化，我们的经营管理工作将面临更多压力与挑战。

（三）CEC加快发展任务艰巨，任重道远

当前，电子信息产业国际化程度日益提高，电子信息产品国际市场继续保持较高速度增长，国内电子信息产业更是方兴未艾。国际国内信息产业高速发展，外汇市场人民币持续升值，国内货币金融政策趋紧、通胀压力增大、人工成本急剧上升等，给CEC及各企业既带来发展机遇，更带来诸多挑战。今年上半年，中央企业销售收入37 434亿元，同比增长20.5%；实现利润3 517亿元，增长16%。这与CEC前8个月收入增幅和利润同比下滑情况形成鲜明反差。CEC系统企业发展不平衡，部分企业发展的可持续性不足，企业群庞杂、链条过长，一些企业资产负债率高、财务风险较大等问题，给CEC持续发展和完成今年各项任务增加了困难。因此，我们必须努力提高创新能力和国际合作水平，促进产业发展，并且在发展中努力使上述问题得到更快更好的解决；必须加快内部改革和企业、资产及业务重组工作，加大资本运作并加强兼并重组项目管理，充分发挥现有资源优势，在做实做强企业、产品和产业上下功夫；必须采取有力措施全面加强中国电子战略管控、财务管控和业务管控力，加强CEC总部履职能力建设，加强以财务管理为核心的各项基础管理工作，为全面完成今年各项经济指标和工作任务，为加快实现中国电子战略目标而不懈努力。

二、财务工作面临形势与任务

大家知道，企业财务工作的基本任务，一是筹措使用好财务资源；二是做好以资金管理为中心的各项成本费用管理工作；三是记好账、报好表。但社会在进步、企业在发展，新形势下的CEC财务工作必须与时俱进，确立更高的工作目标与努力方向。

（一）CEC改革发展进入新阶段，对财务工作提出了新要求——财务工作必须着眼全局，努力为实现改革发展战略目标服务。

去年以来，我们立足于CEC改革发展大局，着眼于建设信息产业国家队的历史使命，科学制定并启动实施了《CEC中长期发展规划纲要》，确定了“两年打基础，三年重点突破，五年实现跨越式发展”的“二三五”发展战略目标和“一二三”工作方针（实现一个目标——十年进入世界500强；建设两个体系——技术创新体系和服务支撑体系，实施三大战略——技术创新、资本运作和国际合作），标志着CEC改革发展进入一个新阶段。CEC财务工作是中国电子改革发展整体工作的重要组成部分，更是CEC实现规划目标的重要基础、支撑与保障；财务主管领导最了解企业财务、资产状况，最懂得如何合理配置、使用财务资源。因此，CEC财务工作和财务骨干团队，一定要立足于CEC整体发展战略，着眼于CEC中长期发展目标，充分发挥财务管理核心作用，积极统筹优化财务资源，把有限财务资源投放到企业发展的关键位置，投向企业创新发展方向和利润增长点上，为实现CEC和企业改革发展的战略目标服务。

（二）CEC改革发展面临新形势，对财务工作提出新挑战——财务工作必须融入运营，主动为提高控制力服务。

国务院国资委成立以来，一直高度重视提高中央企业控制力，特别强调要管好人、管好账。最近，财政部、国资委出台国有资本经营预算制度，将进一步深化对国有资本管理。中国电子是国资委首批进行董事会建设试点企业之一，根据国资委试点工作部署，CEC董事会和经理班子的责任会越来越大，CEC各项改革发展任务会越来越重。中国电子既要做大，更要做强；既要注重规模扩张，更要强化内部管理；既要解决好当前问题，更要着眼未来发展和解决好历史遗留问题。所有这一切，都要求财务工作和财务骨干团队必须融入企业经济工作的方方面面，以资金管理为龙头，以积极筹划和有效运作财务资源为手段，不断加强和提高财务工作对企业运营的管控力；

必须全面加强企业预算管理、会计信息管理、财务风险预警管理和企业内控制度建设，记真账、报实情，严格执行CEC各项规章制度，认真落实CEC各项工作要求，为提高CEC财务管控力、促进企业持续健康稳定发展服务。

（三）CEC财务管理存在差距与不足，对财务工作提出了新任务——财务工作必须立足全局、统筹兼顾，更好地为加快发展服务。

多年来，CEC财务工作做了很多努力，取得了很大成绩。特别是两次清产核资，基本夯实了家底；两个平台建设，打下财务资金集中管理基础；资金融通和筹资担保，较好保障了CEC和企业投资发展所需资金…… 中国电子财务队伍总体素质较高，企业财务管理状况总体良好；绝大多数重点子企业和主要二三级子企业财务主管的综合素质、敬业履职和执行政策情况是好的，多数同志工作勤奋、成绩明显，不少同志高度负责、管理到位、业绩突出，很优秀；大家为企业改革发展做出了重要贡献，借此机会对各位多年来的辛勤工作、尽职奉献表示衷心的感谢！由于各方面原因，CEC系统财务工作也存在较多问题，与改革发展形势和要求相比，财务工作还有较大差距。

一是个别企业会计信息失真。有的企业资产真实性欠佳。如一个注册资本仅有3 000万元的企业，无法收回的应收职工个人借款却有近400万元。有的企业的决算报表“年初数”调整事项多、金额大，不能准确反映企业当期的经营成果，个别企业甚至利用会计政策调整当期损益。极个别企业存在明显虚报业绩、隐瞒亏损问题，违背会计真实性原则，影响了CEC全局性工作。

二是部分企业财务风险较大。截至8月底，CEC系统担保总额××亿元，其中对系统外担保×亿元，CEC总部因十年前对沙特项目的担保，已直接承担债务和损失累计达×亿元，现仍有约×亿元债务有待偿还。CEC系统现有借款总额×××亿元，资产负债率为××。部分企业的资产负债率超过80%，少数企业甚至高达90%。加之CEC系统应收账款和存货8月份同比又分别增长5.6%和16.8%等因素影响，部分子企业面临的担保风险、偿债风险和流动性风险都比较大。

三是财务资源较为分散。就货币资金而言，截至8月底，CEC系统银行存款余额108.5亿元，银行借款余额129.6亿元，而集中到财务公司的资金仅为8亿元左右，不到存款总余额的8%。巨额银行存款与银行借款并存，使中国电子整体财务成本增加，财务资源浪费很大。

上述问题之所以存在，除某些客观条件限制外，其主要原因，一是有的企业领导

缺乏大局意识，过分看重局部利益和个人利益；二是个别企业财务领导或财务机构负责人财经法纪意识淡薄，或者缺乏坚持原则的勇气与智慧；三是少数财务工作人员，对企业经营业务和产品营销不甚了解，对会计政策、财务制度的把握缺乏深度，工作能力不够强。这种状况，不仅影响中国电子改革发展大局，也严重影响各企业自身可持续发展。因此，财务工作和财务人员，必须树立正确的荣辱观，坚持原则，执行政策；必须妥善处理好合理筹资与稳健投资、热情服务与严格管理、支持经营与严控风险、集中统一与差异化服务、局部利益与全局要求等五大关系，促进企业和谐稳定发展；必须努力提高财务人员素质和财务管理水平，提高财务工作普遍认知度，努力使财务工作成为企业管理的灵魂，以便更好地为企业加快发展服务。

三、加强财务管理基本思路与要求

当前，中国电子处于改革发展的重要历史时期。一方面，经过近两年的努力，CEC产业规模、企业规模和资产总量都得到快速增长，另一方面，CEC确定的“二三五”发展战略很快开始进入三年重点突破时期；国资委又正在中央企业中建设30 ~ 50家具有国际竞争力的特大型企业集团。因此，最近三五年将是中国电子改革发展的特殊关键时期。我们必须按照既定目标，在加快技术创新、对外合作、资本运作和产业发展的同时，全面加强企业管理，创新财务管理理念，明确财务工作努力方向，强化各项财务管控，使财务工作和财务人员成为企业领导的好参谋，企业发展的好助手，企业运营的好管家。

近阶段，CEC财务工作，要明确一个目标，搞好两项建设，坚持“三服务”原则，全力推进四项重点工作。

（一）明确一个目标。就是要通过各方面的努力，尽快使财务工作达到制度健全、管理科学、信息可靠、风险可控、资源（包括人力资源和财务资源）充沛、效益良好的基本要求，财务管理迈上一个新台阶（力争经过3 ~ 5年努力，进入中央企业先进行列），在支持促进企业改革发展上做出新贡献。

（二）搞好两项建设。就是要搞好财务制度建设和财务骨干队伍建设。近阶段要建立健全一系列财务规章制度，包括建立和完善CEC统一财务管理制度、统一会计核算制度、财务风险预警管理制度，修订完善CEC全面预算管理办法、资金集中结算办

法、会计信息集中管理办法、委托贷款与担保管理办法等。在制度建设中，要强调规范与统一，使CEC系统在财务运行和财务管控上真正成为一个有机整体；强化监控与制衡，使企业运营、决策体系科学稳健，规范有序；强力抓好制度施行与落实，使中国电子制度化、规范化和现代企业管理水平得到显著提高。

加强财务骨干队伍建设是当务之急。CEC财务骨干队伍，包括各企业总会计师、财务总监、财务主管领导，也包括主要子企业财务机构负责人和总部财务骨干。要从思想教育、业务培训、轮岗交流、履职考评、优胜劣汰和奖惩等各方面不断提高其综合素质。当前，要突出抓好总会计师、财务总监队伍建设，选拔政治素质好、责任心强、业务精湛的同志充实加强这支队伍；要制定印发《总会计师（财务总监）职责管理办法》，明确其权利、责任与义务。在探索建立中国电子职业经理人队伍的同时，要积极探索建立中国电子职业总会计师、财务总监队伍，逐步把主要子企业总会计师、财务总监纳入CEC直接管理范围；对其中经核准正式纳入职业总会计师、财务总监队伍的人员，要由CEC统筹其工作岗位及薪酬安排，统筹考虑其进退事宜。

（三）坚持“三服务”原则。财务工作不仅要就事论事，做好资金管理、会计核算、纳税筹划，把握好会计政策、执行好“财务通则”和“会计准则”，而且更要着眼于企业发展大局，筹划运作好财务资源，努力为实现企业发展战略服务；推进全面预算管理和风险预警与防范机制建设，为提高企业控制力服务；集中有效财务资源，努力提高财务保障与服务工作水平，为加快企业发展服务。要在财会制度建设、财务政策制定、投融资管理、借款担保等各方面，坚持和体现“三服务”原则。各级财务人员特别是CEC总部财务人员，一定要树立全局意识和风险意识，提高办事能力和工作效率，要多为企业着想，多给领导分忧，及时发现问题预警风险，及时反映情况解决问题。

（四）全面推进四项重点工作。

1. 强化预算管理，规范企业行为，努力提高财务成果预见性。

CEC全面预算管理工作推行两年来，各方面做了大量工作，在统筹资源、规范运作、指导经营等方面收到一定效果，但离国资委、董事会要求还有很大差距。凡事预则立，不预则废。各企业要认真执行《CEC全面预算管理办法》，用全面预算管理统揽企业运营工作全局，把生产、销售、经营，投资、融资、担保和成本、费用、利润及存货、应收账款、现金流量等各环节各方面都规范纳入预算管理之中，并使企业的各项经营运作和重大投融资活动都能够按计划有序进行。今年CEC系统的企业预算方案

因各种特殊原因上下变化较多，部分企业的主要预算目标值最近才确定下来；明年的预算方案编制工作要及早进行，并要努力保障企业年度目标值相对稳定。要严格预算执行管理，努力提高预算方案的准确性，企业财务预算执行结果的偏差率要争取控制在10%以内，使企业年度财务目标的实现更具有可预见性，以保障CEC整体经济运行平稳可控。

2. 发挥平台作用，统筹财务资源，努力提高财务工作有效性。

CEC系统业务板块多、企业群庞杂、财务资源分散。如何统筹财务资源，变分散为集中、变局部资源短缺为整体资源优势，是财务工作一项大有作为的重要任务。各企业特别是企业主要负责人和财务主管领导，要强化中国电子全局意识和整体意识，积极支持会计信息集中管理和资金集中结算（即两个平台），今天参会的各主要二三级企业要做表率。财务公司要坚持对CEC主业和主要企业优先服务原则，保障所集中资金主要投向CEC战略发展的关键领域和主要盈利点与新的效益增长点；要完善贷款审批和风险管理机制，确保所投入资金在批准项目内封闭运作、正常流转和及时足额还本付息，确保放贷资金安全。明年底，中国电子资金集中度要争取达到30%（这是银监会对集团内财务公司的起码要求），“十一五”末期要努力达到70%以上。从现在起，各企业都要尽快进入CEC会计信息系统，使会计信息上线单位的总资产、销售收入和利润总额尽早达到CEC系统总额的90%以上；财务部要做好会计信息分析，发挥信息平台作用。要积极做好企业债券发行和资本市场融资工作，以优化债务结构与资本结构，降低财务成本和财务风险。各企业对CEC给予的“委贷”、担保，都要按规定及时还本付息、支付担保费用。今年底前后，CEC财务部要制定相关工作具体推进计划，保障上述工作目标实现。

3. 明确管控重点，完善监管方式，努力提高财务信息真实性。

一是加强企业财务会计信息管理，明确会计信息管理重点，集中有限管理力量，着重抓好重点子企业和主要二三级子企业的财务管控工作。CEC财务部在现有专业分工管理基础上，要明确主要企业财务监管责任人，一抓到底。二是严格实施企业会计信息责任制。企业主要领导为本企业财务会计信息质量（真实性、及时性、准确性）第一责任人，企业总会计师或财务总监为本企业财务信息质量主管责任人（财务机构负责人为直接责任人）；企业出现重大财务会计信息失真、失实和瞒报、谎报、不报问题，要严肃追责，按规定给予通报批评、扣罚薪酬和党纪政纪处分；情节严重的，要

就地免职、撤职。按照即将印发的《总会计师（财务总监）职责管理办法》，各主要企业总会计师、财务总监要定期（每季度）向CEC（财务部）书面报告企业真实财务状况、重大决策情况和有关风险问题。三是加强企业内部会计信息责任管理和各项会计基础工作，确保正确执行会计政策，规范进行会计核算，准确及时编报会计报表。对长期保持企业会计信息质量优良和避免会计信息重大失误的有功人员，要及时给予表扬奖励。

4. 强化内控制度，健全预警机制，努力提高财务风险可控性。各企业要按照国资委《中央企业全面风险管理指引》和CEC要求，建立健全全面风险管理制度体系、组织体系和风险决策机制，将企业决策风险、法律风险、经营风险和财务风险把握在可控和可承受范围之内。一定要建立健全风险预警机制，财务部门要定期组织风险因素分析，及时向领导提出企业风险特别是财务风险状况报告。CEC财务部不仅要定期分析、报告CEC总部面临的各类财务风险，而且要不间断跟踪主要二三级企业运营状况和财务变化情况，定期提出CEC系统主要二三级企业财务风险状况报告，发布《企业财务风险预警指引》。为了保障CEC系统重大决策安全，今后，企业上报重大投融资等涉及财务风险的决策事项，除按规定上报可行性分析报告和企业决策情况外，该企业总会计师或财务总监须同时向CEC单独提交“决策项目财务评价意见书”，并对该决策评价意见独立承担相应责任。

同志们，企业发展以人为本，财务管理关键在领导。因此，借此机会我对各企业财务主管领导再提三点希望。一是希望各位了解自身职位特殊性和所担负责任重大。你们的工作状况直接影响着中国电子能否健康、稳定和可持续发展。大家一定要以对国家、对国有资产、对CEC大局高度负责的精神，一丝不苟地履行好自己的职责，问心无愧地抓好管理措施落实。二是要增强政治责任意识和政策观念，督促企业依法办事、合规经营。发现问题和风险隐患，要积极主动与企业主要领导沟通情况，共商对策。各企业主要领导要认真执行即将印发的《总会计师（财务总监）职责管理办法》，尊重总会计师履职权利，支持其履行职务。三是作为企业财务主管领导，要管好账，管好人。要把本单位会计账目和财务资产状况掌控好，掌握第一手情况，规范处理好相关财务会计问题。还要管好人，管好财务队伍，加强内控制衡，防止在财务队伍中出现违法乱纪现象。更要管好自己，要带头遵纪守法，以身作则，以公司利益为重，顾全大局，努力为企业、为中国电子加快发展多做贡献。

2 勇于进取，求实创新，不断提高中国电子财务管理工作水平

2009 年 11 月 22 日中国电子财务工作会议主报告

勇于进取，求实创新，不断提高中国电子财务管理工作水平

这次财务工作会的主要任务是：传达贯彻中央企业财务工作会议精神，总结近三年中国电子财务工作情况，研究今后一段时期财务工作的目标与任务，部署今年底和明年的重点财务工作。

一、近三年中国电子财务工作简要回顾

近三年，是国际国内宏观经济形势风云变幻、急剧动荡的三年，是中国电子面临各种内外挑战、为实现战略发展目标艰难打基础的三年，也是财务工作迎接各种新情况、新任务和新挑战的三年。三年来，我们既享受过2007年宏观经济和中国电子经营形势大好的阳光，更经受了2007年底国内金融、财政政策“防止两个过热”和2008年下半年以来全球性金融危机、经济下滑等“冰火两重天”的考验。三年来，中国电子财务工作坚决贯彻国资委和集团董事会工作部署，始终坚持为实现中国电子发展战略服务，为集团公司经营大局服务，为企业改革发展服务，较好完成了各项财务工作任

务，各项财务基础建设和重点工作均取得了显著成效。

1. 全面预算管理深入推进，预算管理整体效果良好。

在董事会的决策与推动下，从2007年开始集团公司在全系统推进全面预算管理。经过三年的努力和实践，中国电子全面预算管理体系基本完善，工作基础不断加强，预算管理不断深入，预算管理在落实集团战略、协调资源配置、防范企业风险等方面发挥了明显的作用。

一是贯彻董事会要求，集团公司坚持通过年度预算方案制定，统筹安排年度经营发展目标、重大投资融资计划和重要经济工作部署，使全面预算管理对年度经济工作较好发挥了顶层设计和引领全局的作用。三年来，集团公司所有重大投资、融资决策，都坚持纳入预算管理；所有重大支出都按预算管理程序办理；所有企业的年度经营工作安排，都通过全面预算管理反映与落实，为集团公司整体战略的落地提供了有力支撑。

二是以预算目标为基础确定集团和企业的年度经营业绩考核指标，并积极做好预算执行管理工作，较好发挥了预算对年度经营工作的预见与约束作用，保障和促进了年度经营任务完成。2007年实行全面预算管理以来，集团公司主要经营预算指标完成情况良好。2007年实现收入684.9亿元，利润21.5亿元，同比分别增长12%和15.6%；2008年在世界经济严重下滑和中国电子个别重要子企业受危机影响陷入困境的情况下，中国电子仍然保持了2007年经营规模和盈利水平，实属不易；2009年经过存量努力和增量发展，预计集团公司可以较好完成年度预算目标。2007—2009三年中国电子累计完成收入将达到2 090.5亿元、利润54.6亿元，比前三年之和分别增长30.3%和91.6%。

三是在预算管理中坚持多层次交流，坚持业务预算到位与全面管理的要求，促进了集团与企业的沟通，强化了企业管控，提高了财务管理和服务水平。这几年，集团公司在并购企业较多、面临金融危机严重影响的情况下，预算管理与业务管理实现了有机结合，财务与业务部门密切配合，较好地预见和处理了各类风险，及时把握住发展的机遇，预算管理的效果得到较好体现。

长城科技、中电进出口等重要子企业通过预算管理调配内部资源，近几年在集团公司经营工作大局中较好发挥了主力军作用。中原电子重视预算的执行管理，将预算考核纳入企业经济责任考核范畴，加强对下属企业的财务管控，三年来不仅每年都全

面完成预算目标，而且各项综合财务指标全面向好。桑达电子坚持做好预算的编制、执行、分析和考核工作，通过强化监督与考核等措施提高预算管理的严肃性和可控性，连续三年企业考核结果得A级。华虹集团注重预算管理组织和预算指标体系建设，将预算目标管理融入企业业绩评价体系，使各项经营管理工作规范有序。

2. 资金集中管理取得突破，资源统筹效应初步显现。

多年来，由于法人单位多、企业层级多、上市公司多等各种原因，集团系统“存贷双高”现象一直比较突出，统筹财务资源、实施资金集中管理一直是集团化管理的重要课题。以2007年11月中国电子财务工作研讨会为标志，集团公司决定全面推进资金集中管理工作。熊群力董事长亲临会议做重要讲话，特别强调：推进企业资金集中是大势所趋；趋势所在，顺之者在，逆之者去。集团公司随即成立资金集中领导小组，制定资金集中管理实施方案和业绩考核办法，召开企业资金管理工作“片会”，向企业下达资金集中考核指标，与多家证券监管机构沟通，深入推动企业资金集中工作。

各企业积极协调各方股东、证监机构和原有合作银行关系，采取多种形式与财务公司开展金融合作。进出口、器材、桑达、中原、物资等企业，先后召开本系统资金集中工作会议或下发文件，分解下达资金归集指标，全面推进本系统内的资金集中工作，取得良好成效。广通、中软、华大、长城信息、华东电子等企业，努力克服各种困难先后完成内部决策程序，使企业资金集中工作取得突破性进展。今年上半年，中电熊猫与财务公司达成了全面金融服务和资金归集解决方案，在较高层次上很好地落实了集团公司资金集中工作要求。进出口、广通、浦软、爱华、中原、中软、华大、六所、产业开发、科技开发、系统工程、新视界等企业还被评为中国电子2008年度资金集中管理先进单位。

在企业董事会（董事）和企业领导的支持配合下，经过各级财务人员努力，2008年中国电子可支配资金集中度由原来不足10%猛增至51%。集团内部融资总额（包括内部委贷）由2007年初的33.7亿元增至2009年9月的50.3亿元，因内部融资，集团每年可节约财务费用约2亿元。

中电财务公司作为资金集中工作的平台运作和服务保障单位，全力以赴参与集团公司和各企业资金集中管理的组织与实施工作。随着资金集中度的提高和资本实力增强，财务公司的服务保障能力也相应提高。2009年9月末，财务公司对成员企业的授信已达26.9亿元，比2006年底增长78%；对企业贷款贴现等实际融资支持达29.4亿元，比

2006年底增长71%。加上委托贷款，财务公司对企业金融服务总规模达到51.8亿元，比2006年增长53%。

3. 财务服务保障工作有力，支撑促进作用有效发挥。

近几年，金融政策多变、宏观形势严峻，全球性金融危机更是给企业带来诸多困难。各级财务机构从经济核算到成本管理，从效益分析到风险管控，从应收账款、存货等资产管理到税务筹划、决算审计等各方面，为企业生产经营和改革发展提供了不可或缺的服务保障；在积极应对金融危机带来的严重影响、保障资金需求、促进经营发展等方面，更是做出了艰苦努力，取得显著效果。

一是全面加强与金融机构合作，保障融资需求。多年来，由于各种原因有息负债融资是集团公司最主要融资渠道，对集团及各企业改革发展意义重大。经过几年努力，目前集团公司获得金融机构的总体授信规模超过440亿元，是2006年的2倍；2009年9月实际融资总额达201亿元，比2006年底增长44%；近三年平均融资总额是2006年融资总额的1.42倍。由于以往财务融资中90%以上是短期银行贷款，集团各单位实际上每年需要筹措百亿元资金，以满足到期还贷和新增资金需求；对多数企业特别是金融紧缩情况下和面临经济困难的企业而言，这是一项十分艰难而又至关重要的财务工作。中电财务公司在集团总部帮助下，清理实业投资，增加服务功能，增强资本实力，业已成为帮助企业应对金融危机、支持企业经营发展的重要有生力量（最近又为中电熊猫组织银团贷款13亿元）。长科、华虹等企业面对金融危机冲击，积极做好财务管理和资金保障工作，使企业的资金保有量始终处于较高水平；中电熊猫在中电财务公司的支持下融资3亿元对华东电子历史性银行债务进行重组，实现重组收益1.3亿元。各级财务机构为保障经营发展资金需求做出了不懈努力。

二是积极拓展直接融资渠道。集团总部在2008年成功发行26亿元短期融资券的基础上，2009年又成功发行25亿元、7年期企业债券；今年集团总部还组织长城电脑、中国软件顺利完成内部定向增发，较好解决了其对外投资和业务发展资金需求，丰富了融资手段。中电进出口面对金融危机冲击，将财务工作融入重大资本运作之中，2008年经过艰苦努力成功转让惠普股权，实现转让收益达9.48亿元，显著改善了公司财务资金状况；还充分利用存量资金进行理财，于2008年实现财务收益1.8亿元，2009年实现财务收益数千万元，直接为公司创造了显著经济效益。

三是积极筹措并购贷款和其他中长期借款，努力改善债务结构。集团总部在财务

融资规模快速增长（有息借款超过集团整体的50%）的情况下，积极调整中长期负债比例、改善债务结构、控制资金风险，中长期有息债务比例由2007年初不足20%，2009年11月上旬已达到53%，较好降低了短期偿债风险。

三年来，集团总部对集团发展和对企业融资的服务保障成效显著。仅今年前9个月，集团总部就完成对中国软件和电子财务等企业增资约6.5亿元，完成南京面板项目投资10.5亿元，完成T公司、S公司投资约12亿元，年内还将在面板项目、某企业并购上投入约20亿元（年内累计投资总额超过48亿元）。另外，到今年9月末，集团总部对企业委贷和重大专项支持累计余额为35亿元，担保余额32.5亿元。上述四项支撑集团和企业投资发展的资金总额超过115亿元。

4. 会计信息管理不断深化，财务会计基础更加扎实。

2007年以来，中国电子会计信息工作面临一系列新情况、新问题，包括从2007年和2008年起，上市公司和所有企业先后全面执行新的会计准则；2008—2009年集团公司连续被国资委纳入财务抽查审计范围，企业所有决算审计事务所全部更换并由国资委直接招标确定；随着熊猫电子、桂林长海等企业加盟，纳入并表的成员企业数量由2007年决算数的391户增加到2008年决算时的466户，增加近20%。面对众多困难和巨大压力，各级财务机构从制订新的会计核算办法到组织财务人员新准则培训；从全面配合审计所更换，到不断研究解决决算审计出现的各种问题；从帮助新加盟企业由行业会计制度跨越企业会计制度、直接执行新会计准则，到全面规范新准则下的会计政策、会计报表和财务快报等工作，经过艰苦努力圆满完成了新准则转换执行（包括出台新准则下会计核算办法、组织数百各级财务人员培训、开展“期初数”调整确认、进行信息平台数据转换等）和各年度财务决算工作，会计信息质量和决算审计评价有较大改善，决算数据真实反映了集团公司年度经营成果，为国资委客观考核CEC经营业绩和集团考核企业经营业绩提供了准确的财务依据和有力的支撑，两年来的财务决算工作都得到了集团董事会的肯定和好评。

为了贯彻落实国资委决算批复要求，从2008年起，集团公司建立了企业财务决算审计跟踪整改工作制度。包括对企业年度决算反映的经营管理和会计核算问题进行总体情况通报；对企业年度决算进行专项批复，明确具体整改意见与要求；责成企业限期完成决算审计整改工作，限期上报整改情况报告；集团公司对企业整改情况进行专项抽查等，对加强企业会计基础工作、促进企业改善经营管理发挥了很好作用。

各企业结合自身实际不断加强会计信息管理工作。长城科技多年来建立了一套高效、科学的决算工作体系，每年决算工作完成质量较高。桑达集团通过组织准则执行专项检查，督促所属企业完善会计基础工作；进出口、浦软等企业采取多种手段注意加强财务快报管理。长城科技、中电广通、长城信息、华大电子和浦软等企业被评为中国电子2008年度决算工作先进单位。

为了保障和提高会计信息质量，促进中国电子财务会计信息化，在2004年财务信息平台建设基础上，近几年集团公司加大了推进力度。仅2007、2008两年就组织拟“上线”企业财务专业培训9批次，参加培训人员达600多人次，还专门制定了推进财务信息化工作实施方案和高新企业敏感信息“上线”解决方案，为财务信息平台投入资金约700万元。三年来，“上线”企业户数由2006年的139户上升至269户，增长94%，已上线企业占应上线企业总数达到70%。财务信息平台还为集团统计、人事管理提供了基础支持。华大、六所和长城信息等企业积极支持集团信息平台建设，2008年其所属企业已全部完成上线；长江融达、产业开发、新视界、六所等单位会计信息上线工作完成较好，账簿上线信息始终保持及时和完整；中软、进出口、中原电子、桑达等企业克服户数多、级次深等困难，积极推进所属企业上线工作，企业上线率较高。这些工作成效，为全面推进中国电子财务信息化和夯实财务会计基础，打下了良好的技术、人才和工作基础。

5. 财务监管工作有序展开，财务风险管理作用明显。

三年来，集团公司及各企业开展了一系列强化财务监管的工作。一是坚持推进企业总会总监委派制。目前集团党组管理的企业总会总监达到13人。长城信息、中原电子等企业全面实行下属企业财务机构负责人委派制，并随时交流轮换；电子六所甚至将所属企业财务人员全部实行六所本部集中管理。

二是建立了企业财务监管员制度，明确集团总部对各主要二、三级企业财务监管的具体责任人，同时制定了企业财务监管工作实施办法，规范工作行为。财务监管员开始成为集团总部与企业财务工作的重要沟通渠道之一。

三是建立企业财务专项检查工作制度。集团公司以决算审计整改、财务规章执行和资产质量状况检查为中心，每年组织专门检查组，依次对部分成员企业及其主要子企业进行现场财务检查，对每个被检单位形成一个内部检查情况报告，年度检查综合情况将在集团系统进行通报；对检查发现的问题将责令改正，对成功经验将予以总结推广；检查结果还将作为企业经营者综合业绩评价的重要参考。今年集团总部已完成

中电进出口、中电广通、中电系统和科技开发4户二级企业10个法人单位的首批次财务重点检查工作，有关检查报告已经完成，即将下发企业。

四是加强日常财务监管。集团财务部定期编制《企业财务监管月报》，对重大问题不定期编报财务报告，使集团及成员企业的重要财务状况和重要风险问题经常处于监管和可控状态。桑达集团每年坚持对所属企业进行全面财务检查，各企业为加强财务管控、防范经营风险做了很多努力。

在加强财务监管的同时，集团公司高度重视财务风险管理工作。集团财务部专门设有风险管理处，每年制订财务风险管理和企业财务监管工作计划，定期编制财务风险监管月报，并对重要风险源进行专项监管，对重要风险隐患和重大财务问题及时提交专项报告，三年来，在夏新、桑菲财务风险应对和企业委贷、担保等风险管理上，做了大量分析、预警和应对处理工作，为控制风险、规避损失发挥了重要作用。面对夏新财务危机，集团总部在积极提供资金、担保支持的同时，指定专人负责严格落实反担保（将夏新品牌、房地产、投资、设备等全部有效资产进行反担保），有效控制了集团担保风险，为最终解决夏新问题、减少集团损失打下良好基础。为解决桑菲财务困难，集团总部不仅直接提供担保、组织资金支持，而且多层次不间断对其经营、财务及资金管理进行现场指导。经过企业干部职工的艰苦努力，6月份以来，桑菲连续5个月实现当月盈利。

各企业结合自身经营实际积极做好财务风险管理工作。中电进出口根据海外工程特点专门制定海外工程管理规定，定期对海外工程项目进行财务监督检查。长城科技、桑菲等企业积极做好金融危机条件下外汇结算管理工作，有效控制和减少了汇兑损失。长城信息全面加强企业内部财务管理，对所有成员企业全面实施了资金集中和收支两条线管理，为强化内部管理、防范经营风险、提高经济效益发挥了积极作用。

6. 财务制度体系基本建成，财务队伍建设得到加强。

2007年以来，根据形势发展需要，适应董事会强化科学管理要求，集团公司全面推进了财务制度建设。到目前为止，已经完成或即将完成《CEC财务战略》、《财务管理制度》、《会计核算办法》、《全面预算管理办法》及实施细则、《企业总会总监职责管理办法》、《债务管理办法》、《担保管理办法》、《会计信息管理办法》、《财务人员管理办法》、《企业资产质量评价与财务风险管理指导意见》，以及《总部财务收支管理办法》等20多项财务规章制度，集团公司从财务战略到财务制度，从基本制度到具体管理办法，

从专业工作制度到人员管理办法，从业务管理到风险管理等，覆盖各个财务工作领域的较为完整的中国电子财务管理制度体系业已基本建成，使中国电子财务管理的规范化、制度化程度明显提高。

各成员企业在贯彻执行集团公司财务规章的同时，结合企业实际也进一步加强了企业内部财务规章制度的建设。桑达集团、中原电子近三年分别修订完善了20多项和12项财务规章，并认真抓好财务规章的执行，财务管理效果良好；中原电子积极贯彻集团公司关于压缩管理费用的要求，坚持用制度严格控制各项费用支出，2009年预计可以超额完成管理费用同比压缩10%目标。

几年来，集团公司高度重视财务队伍的建设。一是将企业总会总监作为一个特殊团队纳入集团公司党组管理，对企业总会总监年度履职情况进行专门的述职考核。今年上半年，集团公司对12位党组管理的企业总会总监2008年度履职情况进行了考核测评，均获“良好”以上评价，其中5人被评为优良（A级）。

二是加强对企业财务骨干的业务培训、工作交流和选拔使用。近三年仅集团总部直接组织财务人员培训就达到1 565人次；在2007、2008年集团公司全面组织数百名企业财会人员新准则培训的基础上，2009年针对新准则执行和决算审计反映出的问题，专门组织了两期约150名财务骨干参加的高级财会培训班，反响良好。2007年以来，集团公司连续召开各主要子企业总会总监参加的中国电子财务工作研讨会，很好地讨论交流和推进了年度重点工作。三年来，约有500人次先后参加国家行政学院、会计学院等各类高级培训班，一大批财务人员通过自学取得了会计师、审计师、税务师等资格证书，有6名财务骨干被提拔进入企业领导班子，有4名企业总会计师进行岗位交流，还有一名企业主要领导交流到总部担任财务机构负责人。

三是积极组织或参加财务工作“争先创优”工作。集团公司每年对企业财务决算工作进行评比和表彰，近年开始逐月对企业月度快报情况进行评价并按季度进行点评和通报；从今年开始在集团范围开展了“先进财会工作单位（个人）”的评选表彰活动。今年上半年，长城信息的张葵同志被推荐参加国管局组织的先进财务工作者评选。一个政治素质良好、业务水平较高、工作能力较强的财务团队正在形成和成长。

总之，三年来财务工作取得了显著成效，为中国电子“三年打基础”做出了应有贡献。这些成绩的取得，得益于国资委特别是财务监督与考核评价局对中国电子财务工作的关心与支持；得益于集团董事会和集团领导，特别是熊群力董事长和刘烈宏总

经理对财务工作的高度重视与直接指导；得益于各企业领导班子特别是各企业董事长、总经理对财务工作的大力支持；得益于各级财务领导和1 800多名财务人员的无私奉献与艰苦努力。借此机会，谨向关心支持中国电子财务工作的各级领导表示崇高敬意！对辛勤工作默默奉献的各级财务人员表示衷心的感谢！

二、近阶段中国电子财务工作主要任务

三年来，财务工作虽然取得了很大成绩，但由于诸多客观存在的特殊的和历史的原因，中国电子财务工作仍然面临不少困难和问题。一是法人单位多，管理难度大，资源分布不平衡（例如资金状况差异极大），财务资源分散、使用效益不高的问题尚未得到根本改变；二是部分企业资产负债率高、盈利能力弱、抗风险能力低，财务结构不合理、风险高，严重制约集团公司健康快速发展；三是集团管控体系还不完善，财务管控作用发挥不够充分，集团的总体投融资能力和资本积累水平仍然偏低；四是部分企业经营运作和管理工作流程不够规范，财务管理基础仍较薄弱，不同程度存在会计核算不规范、预算管理效果欠佳等问题，企业财务管理手段、水平离国资委和集团董事会要求还有很大差距。另外，国际国内宏观经济形势严峻及其不确定性，中国电子内部调整、企业兼并重组等，对集团公司财务工作也将带来诸多困难和挑战。为了加快改善和有效解决上述问题，贯彻国资委和集团董事会有关财务工作要求，适应中国电子改革发展的需要，根据集团财务工作实际，确定今后一个时期中国电子财务工作的总体目标与工作措施如下。

今后一个时期，适应集团公司至2015年的滚动发展战略，中国电子财务工作的总体目标是：围绕集团公司总体发展战略，进一步规范会计基础工作，加强财务内部控制，按照适度集中原则构建完善分工合理、职责明确、流程清晰、运转高效的集团财务管控体系，完成财务工作由会计核算型向价值管理型转变，促进集团财务资源的优化配置、财务结构的显著改善、资产效益的明显提高，保障集团的稳健快速发展，努力在2015年以前使集团财务工作跨入中央企业先进行列。

按照上述目标，未来三年，中国电子财务工作的阶段性主要任务是大力推进三大调整：一是管理结构的调整，重点是建立和完善集团财务管控体系，初步实现财务管理由相对分散向适度集中的转变，财务工作由会计核算型向价值管理型转变；二是财

务结构的调整，重点是优化资源配置，改善资本结构、资产结构，有效降低财务风险，提高资产效益，保障公司稳健快速发展；三是人才结构的调整，重点是强化总会总监队伍建设，提升中高级财会人员比重，提高财会队伍整体素质，以适应中国电子发展和财务工作上水平的需要。

为了完成上述任务，要着重抓好以下工作措施的推进与落实。

1. 积极推进管理体制创新。为了实现财务管理由相对分散向适度集中的转变，必须大胆探索并积极推进财务管理体制的调整创新。集团公司已着手组织专题研究，将在充分调研、认真分析的基础上制定系统方案，争取2010年下半年开始组织实施，2012年基本调整到位。财务管理体制调整的基本思路和目标是：根据信息产业特点和集团管控要求，在不影响企业自主经营、不损害企业利益的前提下，通过集中管理与分类管理相结合，集团管理与企业管理相结合，共性管理与特色管理相结合，实现集团总体财务资源综合效益最大化。其基本要求是：关键资源由集团统筹管理，重要政策由集团统一确定，重大事项（对外投资担保、重组并购和股权变化等）由集团最终决策，形成科学合理、规范有序、适度集中的集团财务管理体制。

2. 制定实施财务战略规划。要按照集团公司发展战略规划，制订和完善中国电子财务战略规划，对财务资源和财务活动进行整体筹划安排，不断优化资源配置，改善财务结构，提高资源效益，提升管理水平。各主要子企业，也要结合企业自身发展规划编制企业财务发展战略规划，并与中国电子财务战略规划相对接，以保障和促进企业发展战略和中国电子财务战略的实现。原则上集团公司和各主要子企业要在2010年内完成财务战略规划的制定。在此基础上，要切实抓好战略实施管理工作，做好财务战略规划与年度预算方案的对接，财务战略规划与年度财务工作计划的对接，发挥财务战略规划的指导作用，落实财务战略规划的总体要求。

3. 认真组织开展对标管理。要实现跨越式发展、进入中央企业先进行列，首先要明确具体努力方向和工作标准。贯彻集团公司“对标管理”要求，中国电子财务工作总体上要从几个主要方面几项重点工作上（包括人才、资源、效益、质量等）分别确定几个或综合确定一个中央企业或国际先进企业，作为对标管理的“标的企业”，对照先进找差距、订措施、明方向、鼓干劲。集团公司将制定中国电子财务工作对标管理指导意见和评价办法，对企业开展对标工作进行专业评价与表彰。此项工作争取2010年在集团总部和重要子企业开始启动，2011年在各主要二级企业和重点三级企业展开；

鼓励和支持二级企业将本系统内部主要子企业同时纳入对标管理范畴。在此基础上，广泛开展财务工作“争先创优”活动，总结经验、表彰先进，创造“比学超帮”良好氛围，促进财务管理水平全面提升。

4. 加速财务人才队伍建设。尽快制定中国电子财务人才队伍三年建设计划并分解落实到各年度各企业。从2010 年起三年内，集团公司要基本完成纳入CEC管控的主要子企业总会总监的配备，并按照总会总监职责管理办法规范进行管理；主要成员企业财务人员中高级比例要确保达到三分之一以上，集团公司整体高级财务人才的比例要超过10%；财务队伍不仅有财务会计方面的专家，也要有懂金融、懂经营、懂产业的财务人才；三年内结合集团公司人才引进计划，引进培养专业领军人才至少3 ~ 5人。集团公司组织企业财务负责人、财务机构负责人及重要后备财务干部，三年内脱产进入国家级学院至少培训一个月。要使财务队伍建设走在各项财务工作的前头，在实现总体财务工作跨越式发展之前，率先实现财务队伍特别是核心骨干团队的数量与质量双跨越。

5. 推进深化信息平台建设。要实现中国电子财务工作的跨越式发展，必须首先实现财务工作信息化。结合中国电子信息化建设，从现在起集团公司将优先加速推进财务信息化。2010年底以前，各级主要企业要完成软件和硬件系统的财务信息化建设；2012年底以前，全面完成“并表”企业会计信息化和财务信息分析管理应用体系建设，基本实现中国电子财务信息化。

6. 大力强化金融平台建设。在继续推进企业资金集中管理的同时，利用中国电子整体优势，以财务公司为核心，依托银行内部结算系统（网银），选择3 ~ 5家国有大中型金融机构进行战略合作，建设中国电子金融结算服务体系。以实现集团统一授信、企业分享授信额度为基础，以财务公司及“银团融资”为主渠道，建设中国电子资金融通体系，实现中国电子信用资源统筹、信用效能最大化，全面提升企业融资保障水平。发挥财务公司的作用，深化与金融机构的合作，加强集团金融资产的管理和运作，推动产业资本与金融资本互动，促进主业更好更快发展。2012年以前要基本完成上述平台功能建设。

三、当前中国电子主要财务工作安排

按照集团公司总体工作部署，在抓好上述工作措施具体落实的同时，对今年底和

明年的财务工作提出以下安排意见。

1. 抓好今年预算执行管理，做好明年预算安排工作。

“保增长、促发展”是今年经济工作的中心任务，各企业要认真落实集团公司“一保六抓”要求，抓紧年内最后1个多月时间全面做好各项经营管理和投资发展工作，确保完成年度各项主要预算目标。在抓好经营收入、利润总额指标完成的同时，要积极落实科技投入预算，完成好内部技改与固定资产投资计划，为企业可持续发展奠定基础。要强化企业精细化管理和成本费用控制，企业行政管理费用可比口径要达到同比降低10%。要努力盘活存货和应收等存量资产，努力改善企业财务经济状况，提高资产使用效率和主业盈利能力。集团公司在严格按照年度考核指标和考核办法实施企业经营业绩考核的同时，将把企业年度预算完成情况作为企业领导人综合评价的重要参考。

要认真执行2009年投资回报预算，如期完成投资回报考核指标。一般企业按上年度实现利润的30%向集团总部分配利润，特殊企业上缴一定数额“综合服务费”，这是规范投资关系、体现出资人权益的必要措施，也是国资委、证监会的原则要求，是集团公司实行收支两条线管理、增加产业发展调控力度、实现可持续发展的客观需要，希望各企业给予充分理解和积极支持。

要抓紧做好2010年预算安排工作。第一，要结合财务战略规划的编制，按照集团公司整体发展规划和企业发展要求，做好明年主要预算目标（包括营业收入、利润、科技投入、净资产收益率、资产负债率等）的分析、设定工作，通过预算目标设定和资源配置，促进企业主业发展、业绩增长和财务状况改善。第二，要做好预算编制管理工作，完善预算管理流程和工作机制，保障财务预算与业务预算相结合，关键指标（如投融资）与重大事项预算管控相衔接，提高预算的管控力和预见性。第三，要结合对标管理的开展在精细化管理上下功夫，对照先进企业找差距、提要求、订指标，围绕成本费用管理细化预算、落实责任、严格控制，努力提高成本费用利润率和主业盈利水平。第四，要充分考虑明年金融政策变化影响，加强对成本费用、债务规模与结构、投资支出、应收预付、存货等重要指标的预算控制，提高经济运行质量，防范财务风险和经营风险。第五，要认真落实集团公司全面预算管理办法和实施细则要求。各企业要严格按照集团公司最终明确的建议值来确定本企业的年度预算目标、编制年度预算报表；控股企业要同时完成有关决策程序，确保企业董事会“管理指标”与集

团公司建议值对接。从2010年开始，对不能完成预算指标对接和主要预算指标执行差异大的企业，将在企业经营者业绩考核中酌情给予扣分。

2. 抓好2008年决算审计整改，做好2009年财务决算工作。

要按照国资委要求“用好决算批复”，认真解决企业决算审计中反映出来的有关经营管理和财务核算问题，并按集团公司决算通报要求，于今年底前上报有关整改情况；集团公司将组织抽查并对企业整改情况进行通报。企业决算整改情况，将作为企业财务负责人（总会总监）年度考核评价的重要内容。

要及早做好2009年决算准备工作。2009年集团公司继续纳入国资委抽查审计范围，审计中介机构原则上全部续聘（审计费用自行承担）。要认真吸取2008年决算工作经验，除特殊历史问题外，2009年决算时不得再存在2008年审计中反映的问题，不得再发生非政策性原因的较大期初数调整，不得少提减值、调节利润，否则将在业绩考核中作扣分处理。要做好财务快报工作，二级企业每月要保证最迟于7日之前上报上月财务快报，以满足集团公司月度综合分析需要和国资委对央企快报时限要求。要特别做好12月份的财务快报工作，缩小财务快报与最终决算之间差异（2008年企业快报数与最终决算数利润差异很大，对集团工作带来不利影响）。集团公司对2009年财务决算情况将继续进行通报，对问题突出和有关问题整而不改的单位，将进行公开点名批评；同时对决算质量好整改效果好的单位将进行表彰，由企业对决算工作直接负责人进行奖励。

3. 继续强化资金集中管理，进一步提高金融平台服务效能。

2008年大部分企业较好完成了资金集中归集指标，本次工作会议上，集团公司将对2008年业绩突出的企业授予“资金归集先进单位”，对业绩突出企业主要领导和财务负责人给予适当物质奖励。但也有部分企业完成情况不太好，有的因外在原因甚至没有完成内部决策程序。2009年只剩下几十天，各企业要借助本次会议和表彰活动，大力推进本企业本系统资金归集进度，确保企业资金归集指标完成，确保集团公司总体可支配资金归集度突破60%，年度终了后，集团公司将依据考核办法严格实施奖惩。2010年的资金集中管理工作，要在2009年的基础上再上一个新台阶，除新并入企业外，集团总体归集度要争取达到70%以上。

财务公司要立志高远，以服务于中国电子改革发展大局、建设中国电子金融平台为己任，创新观念，勇于进取。要制订实施中国电子金融服务平台建设纲要及三年推

进计划，加快业务创新和人才引进力度，加快实现资金集中工作“三个转变”：由集团行政推动为主向银企主动合作为主转变，由集团工作考核导向为主向优质服务帮助企业实现价值导向为主转变，由强调当期资金集中指标为主，向全面合作持久双赢为主转变。要争取成功发行金融债券，探索并推进对集团公司金融资产管理运作的服务，全面扩展金融服务功能，进一步提升综合服务保障能力和服务水平，加大对集团主业和骨干企业发展的金融支持，2010年对集团成员单位金融支持的总量要比2008年翻一番。

4. 推进财务信息平台建设，加快实现财务信息化步伐。

今年内，集团公司将按照信息化规划加快财务信息化进程，有关企业要按照集团财务部统筹安排，组织好会计信息（账簿、凭证和报表）“上线”工作；已“上线”企业要及时做好正常登陆和信息与设备维护管理，军工企业要做好有关信息“脱密上线”工作；目前实行报表上线的企业要尽快创造条件实现“凭证上线”。去年底今年初已参加集团培训的单位，年内都要实现会计信息上线。

为了保障财务信息化进程，各企业原则上要在2010年内完成信息化特别是财务信息化软硬件设施的配备。从2009年开始，企业按照集团公司统一部署在信息化上的资金投入可以视同企业当年完成的考核利润。2010年以内，企业要确保本系统合并报表范围会计信息“上线”量达到总资产、总收入、总利润的90%以上，力争100%。2010年，企业财务信息上线情况将被纳入经营者业绩考核范畴。

要制定中国电子财务信息管理办法，明确责任和管控机制，确保财务信息真实可靠，同时重视和做好财务信息保密工作。集团总部和各企业接触企业重要综合财务信息（属商业秘密范畴的）和敏感财务信息（具有管控时限要求的）的有关人员，都要与所在单位签订保密责任书。要严格控制对企业“上线”财务信息的阅知范围，特别控制对上市公司财务信息的阅知权。禁止任何人利用企业“上线”信息炒作股票，或向他人泄露敏感信息。在严格做好上市公司信息保密工作的前提下，要妥善做好上市公司财务信息“上线”工作；所有二级企业及三级以下主要企业（包括上市公司）都要克服困难，确保在2010年内全部“上线”。

5. 抓好财务规章完善与执行，做好财务风险管控工作。

2010年继续做好财务规章制度完善工作，并对各项规章执行情况进行专项检查与效果评估。要结合财务管控体制的探索和调整，对财务规章制度进行梳理，进一步完善制度，简化流程，明晰权责。按照国资委和集团公司有关规定认真及时做好有关重

大财务事项报备、核准工作，坚决扭转有章不循、监管不严、效果不佳的不良现象。

要普遍推行和强化企业资产负债率管理，完善内控机制，重视财务风险管理，把资本结构优化和财务风险控制作为重要目标任务纳入财务战略规划并分解落实。继续推进和深化现有财务监管工作机制，积极做好企业资产质量评价和财务风险预警与应对工作。高度重视后金融危机时代的影响，未雨绸缪，防患于未然。重视和做好内部现有资源的统筹利用，盘活存量，用活资产，激活效能，努力控制财务融资规模和企业资产负债率水平。要重视和加大对企业资产证券化的统筹设计与运作，发挥上市公司资本平台作用，更多利用资本运作手段来做大企业、做强主业、谋求发展。努力优化债务结构，增加长期负债比例，降低偿债风险。严格控制企业担保，禁止对系统外单位提供担保，各项新增和现有担保都要认真落实反担保，收取一定担保费用，防范担保风险。要统筹业务，依法经营，完善内控制衡机制，提高科学决策水平，严防重大经营风险发生，实现企业可持续发展。

6. 继续加强财务工作领导，坚持做好“三服务”工作。

财务工作是企业工作的重要组成部分，是企业管理的中心环节，财务工作事关大局、影响全局。要进一步加强对财务工作的领导，根据企业特点积极推进分类管理和个性化管理。要认真执行国资委《中央企业总会计师职责管理办法》和《中国电子企业总会计师（财务总监）职责管理办法》，全面推进各项重点财务工作。企业领导要注意学习财务知识，支持财务机构履行职责。集团公司对企业财务工作的总体要求是：对接（集团公司财务）规划、分担（规划目标实现）责任，充实（财务）人员、培养（财务）人才，抓好预算、做实决算，完成“归集”、落实“上线”，保障投入、管理到位。

各级财务领导和财务人员，要继续胸怀大局，廉洁奉公，勤勉履职，尽心尽力做好本职，操守为重，当好管家。要继续坚持财务工作为集团公司发展战略服务，为经营工作大局服务，为企业改革发展服务，充分发挥财务人员和财务资源潜能，为实现中国电子战略发展目标和企业规划目标做出更多努力与贡献。

当前中国电子正处于改革发展的重要机遇期。伴随着中国电子的发展壮大，中国电子财务工作任重道远。我们的目标既客观又宏伟，任务既艰巨又光荣。让我们振奋精神、鼓足干劲、求真务实、开拓创新，为财务工作更好地支撑和促进中国电子进入世界500强，为中国电子尽早进入中央企业财务工作先进行列而共同奋斗。

3 2011年10月28日中国电子财务工作研讨会主报告

狠抓任务落实　推进财务转型
积极推动中国电子做强做优　实现世界一流

这次研讨会的主要任务是：贯彻落实国资委中央企业财务工作会议和集团公司年中工作会议精神，总结集团公司2009年财务工作会以来主要工作进展情况，分析财务工作存在的问题与差距，研究部署2012年底以前财务工作的主要任务，讨论财务管控体系、财务绩效评价体系和财务工作转型三个课题材料。

一、2009年财务工作会以来主要工作进展情况

2009年11月，集团公司召开了中国电子财务工作会，研究确定了2015年以前财务工作的总体目标、主要任务和工作措施。近两年，集团公司财务工作认真贯彻国资委、集团公司工作部署和2009年财务工作会议精神，努力克服复杂多变的宏观经济形势，勇于迎接各种挑战、克服各种困难，为集团公司快速健康发展发挥了重要作用，各项重点财务工作也取得了新的进展和显著成效。

（一）财务规划纲要圆满完成，财务管理创新成果初显。

纲要在认真分析集团公司财务资产状况和规划期宏观经济环境基础上，按照集团公司“十二五”发展规划的总体要求，明确了集团公司“十二五”财务规划的总体目标，提出了财务结构规划、投资规划、融资规划和管理规划，编制了规划期各年度预算规划框架方案，明确了实现财务规划目标的工作思路和保障措施，是集团公司今后一段时期财务工作的主要指南。

围绕集团公司战略目标，结合集团公司特点，启动了“财务管控体系建设”、“财务工作向价值管理转型”和“财务绩效评价体系建设”三个课题的研究工作。目前，三个课题均已基本完成，提交本次会议讨论。

各企业财务工作积极向价值管理转型。中电进出口、中电科技等企业延伸服务深度，积极参与重大项目运作；长城科技、中国软件等企业建立并完善以项目为主线的核算体系，开展降本增效工作；桑达电子、长城信息、中国瑞达等企业积极开展税收筹划，效果显著；上海贝岭、桑菲通信等企业注重产品价格管理，强化项目预算执行和资金回笼管理，成效良好。

（二）预算管理体系基本完善，预算引领作用逐步增强。集团公司从上至下建立健全了预算组织机构，全面实施“全面预算管理办法”等预算管理制度，完善了预算编制模版，定期开展预算分析和通报，初步形成了“一条主线”（年度经营管理工作坚持以全面预算管理为主线）、“两个统领”（用集团公司发展规划统领系统年度预算安排，用集团公司年度总体发展要求统领各企业年度经营工作部署）、“三项任务”（落实集团公司发展战略，引领年度经济工作安排，不断提高财务管理水平）、“四个结合”（全面预算管理与生产经营管理相结合，财务预算与业务预算、资本预算相结合，全面预算管理与业绩考核工作相结合，全面预算管理与风险管理相结合）等主要特点，促进了集团公司年度经营目标平稳实现和财务管理水平的显著提升，国资委和集团公司董事会给予充分肯定。国资委还专门到集团公司调研全面预算管理开展情况，并将集团公司的经验材料安排在中央企业间进行交流。

各企业预算管理工作进步明显，呈现新特点。长城科技等企业建立了严格的预算预警管理制度，对实际完成比预算指标偏差正负10%以上的列为预警项目，着力加以改善；中电熊猫等企业坚持做好费用预算控制工作，要求各项费用的增幅低于营业收入增幅；中电进出口等企业对重要子企业给予资源和政策上的倾斜扶持，引导和保障

重要子企业较好完成预算任务；桑达电子等企业对子企业预算管理情况进行评比，评比结果纳入财务负责人考核范畴；中电系统等企业在预算管理中还引入了行业对标。企业预算日常工作也进一步加强，预算报告质量和时效性明显提高。

（三）资金集中管理深入推进，财务资源统筹效果显著。近两年，集团总部、各企业和中电财务努力克服国家货币政策趋紧、贷款用途分类控制、上市公司和专项资金集中受限等诸多困难，积极采取有效措施，推动资金集中管理工作再上新台阶。集团总部围绕增加资金归集额、提高归集资金稳定性，加大考核奖惩力度，强化日常监督和管理，协调推进上市公司资金集中；各企业通过多种方式，认真落实资金集中管理工作要求；中电财务注重完善自身建设，不断提升金融服务能力。

经过各方共同努力，2010年集团公司可自由支配资金集中度达到78.5%，企业在中电财务的日均存款余额同比增长一倍以上；中电财务为企业提供授信额度63.9亿元，同比增长66%，成为企业重要融资渠道，有力支持了重点项目建设，间接降低集团公司融资成本2亿多元。截至今年9月底，企业在中电财务的存款余额42.8亿元，同比增加6.2亿元；日均存款45.9亿元，同比增加1.1亿元；中电财务为企业新增贷款12.8亿元，贴现3.3亿元。在今年银行融资十分困难、融资成本明显上升的情况下，对保障企业资金需求和重要项目建设及降低财务费用发挥了重要作用。

（四）资金支撑保障坚实有力，资产负债结构逐步优化。近两年，在银行融资难度大、集团公司快速发展对资金需求剧增情况下，各级财务机构妥善处理融资保障和融资风险防范之间的关系，成效显著。集团总部通过筹措自有资金、申请并购贷款、发行企业债券、采取“内保外贷”等方式，解决了重大项目资金需求逾70亿元；今年又启动了50亿元中期票据发行工作。中电熊猫积极落实液晶六代线项目股东投资和银团贷款，并申请到中长期项目贷款8.5亿元，启动了34亿元中期票据发行工作；上海华虹15亿元中期票据分两期成功发行；长城科技、桑达电子、中原电子、电子六所、中国瑞达、中电物资等企业，积极盘活存量资产，筹集资金。

在保障资金需求的同时，集团公司出台了《中国电子债务管理办法》，积极推动企业优化债务结构。集团总部率先垂范，中长期借款比重由2009年底的55.5%上升到目前的93.1%；在企业流动资金贷款总体增加情况下，集团公司中长期借款比例由2009年底的50.9%提高到目前的52.3%，结构性风险相应降低。

（五）会计信息管理扎实深入，财务决算工作实现突破。近两年，各级财会机构

认真贯彻国家相关部委要求，努力克服企业重组并购等事项带来的诸多困难和巨大压力，积极主动做好会计信息管理工作。从完善会计核算体系，到加强财会人员培训；从规范会计基础工作，到加强日常财务报告管理；从有效组织年度财务决算工作，到妥善处理审计遇到的特殊财务事项；从协调新加盟企业按时保质完成年度决算，到逐步固化会计信息管理流程；从认真落实国资委决算批复整改意见，到不断完善企业内部控制制度，各项工作全面推进，财会基础工作更加规范扎实，会计信息质量不断提高。

经过不懈努力，集团公司月度快报上报时间提前了2 ~ 3天，2010年12月份收入和利润快报数据与决算数据基本一致；集团公司2009年度审计报告意见类型首次实现“标准无保留意见”，2010年度继续保持。各企业近两年的审计报告结果大为改善，保留意见和强调事项的性质根本改观。集团董事会对财务决算工作给予充分肯定和高度评价；国资委首次授予集团公司“2009年度决算工作先进单位”，2010年集团公司再次获此殊荣！

财务信息平台作为会计信息管理的重要手段，已从“数据集中”向“管理应用”转变。在各企业的大力支持下，2010年底实现了合并报表范围内企业财务数据全面上线；平台分析系统（BI）搭建工作已经完成，准备投入试运行。通过该平台，能够展示直观、动态、全面的财务分析效果，显著提高财务分析的效率，有效提升财务管理水平。

各企业会计信息管理工作也取得积极进展和明显成效。在决算管理方面，长城科技在联交所要求提前一个月公告年报的巨大压力下，有序协调三个级次上市公司决算进度，高质量、高效率、高水平完成决算工作；桑达电子注重对决算工作细节把握，数据构成清晰，分析全面深入；中原电子、浦东软件园、长城信息等企业决算工作组织到位、完成质量高。在日常会计信息管理方面，各企业均能按时点要求完成快报报送和分析工作。在信息平台管理和应用方面，各级次企业近两年均有了明显进步和提高。

（六）全面加强经济运行管理，业绩考核工作迈上新台阶。近两年，集团公司通过月度经济分析报告、预算执行分析报告、决算前期预测分析报告等形式，及时提出合理化建议并组织落实，为集团公司经济平稳发展付出了诸多努力。中电熊猫、长城科技、中电进出口、桑达电子、中原电子、中国软件、长城信息、中国华大等企业采取定期召开经济分析会等措施，加强经济运行管理；其他企业也都积极采取有效措施，确保企业经济平稳运行。

科学、有序、全方位推进业绩考核工作。按照国资委业绩考核和集团公司“十二五”发展规划要求，全面修订了《企业经营业绩考核暂行办法》，实现了全口径的分类考核，努力构建公平、科学、合理的激励约束机制。充分发挥业绩考核抓手作用，组织落实集团战略要求和重点工作，引导企业注重价值创造和管理，提高企业可持续发展能力，取得明显成效。业绩考核工作受到国资委主管机构的多次表扬，2010年获得“中央企业经营业绩考核先进单位”称号。 2010年集团公司在国资委的考核等级仍然保持在B级，但总体名次提升了18位。

（七）资本经营预算有效开展，投资回报管理持续推进。国有资本经营预算是国家对国有资本实行存量调整和增量分配的收支预算，是国家通过国有资本收益的合理分配和使用，对国有资本实行科学、合理配置的重要途径。自2010年起，集团公司全力组织向国资委、财政部申请国有资本经营预算支持，最终争取到6.5亿元资本金支持，对有效提高集团公司资本实力、增强集团公司发展后劲具有重要意义。2012年度国有资本金申请工作已经展开。

与此同时，积极寻求财政部、商务部、科工局等国家部委的资金支持，争取到技术创新、高新工程、中小企业国际市场开拓、企业进口贴息、技术出口贴息、基本建设贷款贴息和特定政策补助等资金支持，共计4亿多元。

继续推进落实《中国电子投资回报管理办法》。各企业投资回报意识明显增强，近两年均按期完成了投资回报上缴任务。部分企业也加大了所属子企业的分红力度，对强化子企业投资回报意识、改善企业本部现金流、按期完成投资回报任务发挥了重要作用。

（八）财务监管工作不断深化，财务风险管理作用明显。集团公司不断深化财务监管员、财务决算审计跟踪整改和财务专项检查制度，成效明显；不断加强日常财务监管，使集团公司及企业的重要财务状况和重要风险问题处于监管和可控状态。同时，高度重视金融风险管理。2010年根据特殊金融形势（银监会下发“三个办法一个指引”等），对企业加强有息债务管理、防范财务风险提出明确要求，并对不同企业债务状况实行一般监管、给予关注、重点监管等不同管理方法，较好地推进了企业财务风险管控工作；今年为防止发生流动性风险，制定了《集团总部资金保障方案》，及时下发了《关于加强企业融资与债务风险管理有关事项的通知》等指导性文件；根据人民币汇率波动影响较大的情况，全面开展了汇率风险情况调查，提出了应对报告，并召开了首

次应对汇率风险研讨会，组织开展了汇率风险培训等，效果良好。

（九）全力组织“小金库”专项治理，内部检查工作成为央企先进。集团公司认真落实国资委的工作要求，制定了“小金库”专项治理整体工作计划，并积极推进落实。各企业高度重视“小金库”专项治理工作，均成立了以一把手负责的专项领导小组，全面开展自查，认真做好整改。经过各级努力，专项治理工作取得显著成效。共查出属于小金库范畴的问题93项、涉及金额3 293万元，特殊管理资产88项、涉及金额50 065万元，清理企业银行账户4 000多个，其他经营管理问题82项。同时，普遍加强了企业遵纪守法教育，促进了企业经营资产财务管理，达到了集团公司领导关于“三个一定”和“三个全面”的目标要求。集团公司专项治理工作尤其是内部重点检查工作，得到国资委主管机构的高度评价和赞扬，被国资委安排到中央企业重点检查工作会上专题介绍工作经验（是介绍经验的仅有两家央企之一），国资委还从集团公司抽调专项治理工作骨干进入国资委检查组，参与对其他央企的重点检查，并就集团公司派出人员的良好工作表现专门发来了感谢信。集团公司专项治理工作不仅较好地完成了阶段性任务，促进了管理，而且提升了中国电子在中央企业的地位和形象。

（十）财务制度体系基本完成，财会队伍建设继续加强。近两年，随着集团公司财务规划纲要的完成，“债务管理办法”、“业绩考核办法”和“资金集中管理办法”的修订下发，以及“会计信息管理办法”和“财会人员管理办法”的制定印发，集团公司财务制度已达20多项，涵盖了财务工作的各个方面。从财务规划到财务制度，从基本制度到管理办法，从业务管理到风险管理等，财务制度体系已经基本建成，使集团公司财务管理的规范化、制度化程度明显提高。

在财务队伍建设方面，一是继续加强企业总会计师（财务总监）队伍建设。新任命5名企业总会计师（财务总监），党组管理的二级企业总会总监达19人；继续对总会总监年度履职情况进行述职考评，评估结果与绩效薪金挂钩。今年起，对党组备案管理的重要三级企业的财务总监也纳入管理范畴。二是对企业财务人员状况进行了全面调查统计，形成了内容翔实的分析报告；调整充实了财务人才库，为达成财会队伍建设目标奠定了基础。三是继续加强财务骨干人员的培训、工作交流和选拔使用。成功组织220多人次的高级财务培训、四批30多人次的国际性培训；积极推动企业财务骨干交流、选拔到集团总部工作，集团总部财务骨干交流到国资委工作，较好地促进了财务人员素质的提高。四是组织财务工作“创先争优”，开展了“中国电子财务工作先进

单位”评选活动，6家企业获此殊荣。

各企业不断加强财会队伍建设，强化财务管控。中国软件向所有重要子公司委派了财务负责人；桑达电子不断加大高素质财务人员引进和现有财会人员的培训、交流力度；中原电子、中电系统实行财务人员准入制度，鼓励财会人员参加职称考试和领军人才选拔；中电振华推行企业总会计师轮岗制度；长城信息、中电科技、爱华电子、中电广通、中电器材、长海厂、上海贝岭等企业均实行了不同层次财务人员的委派制。

二、当前财务管理工作存在的主要问题与差距

集团公司财务工作虽然取得了很大成绩，但由于客观存在诸多特殊情况和历史原因，宏观经济形势复杂多变，相关各方和集团公司快速发展对财务工作要求不断提高，仍然存在较多的问题和较大的差距。

（一）特殊情况和历史原因客观存在，影响了财务管理效果。集团公司法人单位多、管理链条长，股权结构复杂；资源分布不平衡，财务资源分散；部分企业资产负债率较高，盈利能力较弱，抗风险能力较低，财务结构不合理；企业管理基础参差不齐；企业并购重组频繁。这一定程度上影响了财务管理效果，财务管理的手段和措施无法全面、有效实施。

（二）宏观经济和金融形势复杂多变，增加了财务工作难度。国际宏观经济形势严峻及其不确定性，人民币升值预期，直接影响出口型企业的经济效益；土地、原材料、劳动力等生产要素成本持续上升，CPI持续保持高位运行状态，导致企业生产成本和管理费用大幅提高；宏观货币政策趋紧，企业融资压力逐步加大，融资难度和融资成本持续上升，给企业风险管理带来较大压力。集团公司现有财务工作要适应外部环境变化，未雨绸缪、趋利避害、抓住机遇、规避风险，必须不断提高管理能力，创新管理手段。

（三）各方要求和财务管理目标明确，彰显了财务工作差距。集团公司财务工作与“十二五”财务规划纲要和2009年财务工作会议确定的目标，以及国资委、董事会对财务工作的新要求相比，差距仍然较大：适应市场化特点和要求的财务管控体系尚未完全建立，财务结构调整任务依然艰巨，财务工作转型还在探索之中，融资安全和债务

风险问题依然需要高度关注，财务队伍整体素质和人员结构与工作要求相比仍存在差距，总体管理水平与世界500强的差距还很大。

三、2012年底以前财务工作的主要任务

国资委10月18日召开了中央企业财务工作会议，对中央企业财务工作提出了新的更高要求：“十二五”时期，中央企业财务工作必须围绕“做强做优中央企业，培育具有国际竞争力的世界一流企业”这个核心目标进行顶层设计和长远谋划；“十二五”期间和未来十年，中央企业财务工作的总体思路是：完善财务功能，提升财务能力，加快财务转型，实现管理一流；具体目标是：创造世界一流的财务绩效成果，达到世界一流的财务管理水平，建成世界一流的财务管控体系。

集团公司在8月份召开的年中工作会上明确，将集中资源，重点突破，加大力度推进“十二五”发展规划的实施，重点实施三大系统工程：显示技术系统工程、信息安全系统工程和电子信息产品交易平台系统工程，实现向技术高端、整体解决方案和服务转型的突破；并强调在人才队伍建设、企业管控、激励机制、资本运作、党建和企业文化等方面，要进一步加速市场化转型，旨在做强做优中国电子，强化中国电子在国家的战略地位，努力成为具有国际竞争力的世界一流企业。

为保障和促进集团公司规划目标实现，财务工作必须认真贯彻国资委和集团公司总体工作部署，对照2009年财务工作会议提出的目标，狠抓落实，务求实现。根据原定的三至四年召开一次财务工作会的原则，本次会议重点部署2012年底以前的工作任务。

（一）实施财务规划管理，推进财务工作转型。集团公司对现有规划纲要按业务板块进一步细化，使财务安排与主要业务紧密结合，并督促、指导企业制定财务规划。印发实施《中国电子财务管控实施意见》，为集团公司国际化经营、集团化运作和集成化管理提供有效的财务体系支撑；推动财务工作向价值管理转型，提升决策支撑、价值创造、风险管控、统筹协同和服务协调能力；印发实施《中国电子财务绩效评价管理办法》，引导企业开展行业对标，提升财务绩效和竞争能力。根据集团公司产业多元、股权结构复杂和管理链条长等特点，继续探索适应市场化转型需要的财务管理模式，提高工作效率和效果。

各企业要根据本企业“十二五”发展规划制订财务规划，对资产、经营、股本、投融资等进行筹划，编制规划期各年度预算规划框架方案，明确未来一个时期财务管理工作目标、基本工作思路和主要对策措施等。财务规划要与业务规划紧密结合，既要积极，又要风险可控，有利于促进企业快速、健康、可持续发展。要按照集团公司要求，结合本企业特点，推进财务工作向价值管理转型，积极探索建立规范高效、授权合理、权责利相统一的财务管理体系。

（二）深化全面预算管理，促进经营目标实现。要认真总结以往经验，不断完善预算管理工作体系，创新预算编制方法，优化预算管理流程，改进全面预算管理效果。要从战略规划、流程制造、权限责任、运行分析、监测与考核评价等进行全过程的顶层设计与固化，加强职能部门分工协作，推动各类专项预算相互衔接、相互促进；强化预算战略管控，合理确定财务能力可承受的发展边界，严格控制超出财务承受能力、盲目追求规模扩张的行为，兼顾好规模、速度与效益、质量风险的平衡，不断优化财务结构，保持健康可持续发展；积极推进对标管理，探索对标管理方式，重点对标企业的成本费用、科技投入、资产经营效率等关键指标。财务工作要以全面预算管理为重要平台和切入点，加快推进价值管理转型，财务要参与企业战略规划管理，做好战略规划落地的支撑，推进财务工作与业务工作融合，促进业务的不断优化和健康发展；财务要积极参与企业管理的全过程，通过发挥财务的专业作用，持续推动、促进企业管理的不断改进、企业价值的不断提升。

（三）加强业绩考核管理，促进企业科学发展。继续发挥业绩考核在落实集团公司发展战略和年度重点工作方面的重要抓手作用；深化分类考核，对不同发展阶段、不同战略定位、不同发展模式的企业，在考核指标设置、考核指标值、考核指标和考核结果落实方式上进行分类管理；注重企业长期发展能力的培育，大力推进任期考核工作；充分调动企业积极性，引导企业自树目标、自加压力。探讨企业对标管理，推动企业在目标设定上与行业及对标企业进行比较、找差距，促进企业科学发展。

积极推进全员业绩考核工作。要不断探索创新，完善对三级企业考核和对企业副职、职能部门考核工作，按照“工作有标准、管理全覆盖、考核无盲区、奖惩有依据”的全员业绩考核要求，将国有资产保值增值责任落实到各级企业负责人和基层单位，压力传递到各个岗位，激励约束覆盖到广大员工，调动好、保护好、发挥好广大企业管理者和员工的积极性。

（四）加强国有资本经营预算管理，确保国拨资金合规使用。建立国有资本经营预算管理组织机构及预算资金使用管理制度，全面细化工作流程，落实工作责任，保障国拨资金使用方向和使用效益。及时做好已核准资本经营预算资金的分解落实和具体使用资金项目的组织实施工作，确保项目资金如期使用。继续组织争取新的国有资本经营预算资金，发挥好国有资本经营预算对重大项目和科技创新能力建设、发展新兴产业和实现中国电子战略发展目标的重要推动作用。同时，积极争取其他财政资金支持。各企业在发展自身主业的同时，要重视研究国家对国有资本经营预算资金重点支持方向和支持重点，努力争取国家更大支持。对争取到的预算资金要严格把关，确保使用到位，严禁改变用途。

深入落实《企业投资回报管理办法》，继续做好各级企业投资回报管理工作。

（五）探索打造金融板块，促进集团主业发展。继续深入推进资金集中，提高内部财务资源统筹利用效果；鼓励企业通过盘活存量资产或直接融资手段融资，支持产业发展。同时，发起设立中国电子产业发展基金，探索介入信托投资公司等金融业务，打造中国电子金融板块，实现金融与产业互动，推动核心主业发展，增强集团公司抗风险能力。

各企业要充分认识发展金融业务对实现集团公司战略目标的重要性，从集团公司发展大局出发，以集团公司整体利益为重，积极落实集团公司相关工作要求。

（六）加强会计信息管理，发挥决策支撑作用。会计信息工作作为企业经营决策和财务工作转型的基础，必须长抓不懈。一要将审计署审计作为提升财务管理水平的契机，继续加强企业会计准则执行和财务基础工作规范管理，细化制度，明确责任，改进手段，提高规范化水平，努力做到财务基础扎实规范；二要强化财务分析，对企业战略落实、预算执行、资源配置、科技创新、结构调整、风险防范等情况进行深入分析，提出合理化建议，发挥决策支撑作用，促进企业科学发展；三要继续深化财务决算管理，积极落实国资委关于全级次上报财务决算报告的要求，坚决推进决算审计整改，提高企业财务决算整体水平，充分发挥决算对企业经营管理的促进作用，努力保持中央企业决算管理先进单位称号；四要制订集团公司财务信息化“十二五”规划，完成财务信息平台分析系统（BI）建设并投入使用，建立健全财务信息平台管理制度，提升会计信息管理效能，为经营决策提供及时有效的信息支持。企业要及时、完整地向信息平台导入数据，并结合自身经营特点，进一步开发信息平台分析功能。到

2012年底，实现报表信息自动化、财务分析专业化。

（七）继续推进财务结构优化，加强财务风险管理。优化财务结构，有利于支撑产业发展、提升资产效益、降低财务风险。各企业要根据自身特点，通过盘活存量资产、优化资源配置等手段，优化资产结构；要按照《中国电子债务管理办法》要求，强化融资与有息负债管理，将集团整体资产负债率水平控制在董事会要求的范围内，并采取多种方式调整债务结构。同时，要按照国家五部委发布的《企业内部控制基本规范》和配套指引，以及国资委确定的2012年6月上报内部控制评价报告的要求，积极推进内控体系建设。

集团公司将继续推进和深化现有财务监管工作机制，开展财务风险预警与应对工作。重点关注“权重”企业、高负债企业和经营困难企业的经营风险，继续组织开展财务重点检查，做好汇率波动、金融衍生业务和货币政策变化带来的风险规避应对工作，促进企业健康发展。

（八）强化财会队伍建设，提高财务人员素质。继续推进落实《中国电子财会人员管理办法》，制订财会队伍建设三年推进计划并付诸实施；建立、健全财务人员更新、培养、使用、交流机制；通过各种途径、方式，吸纳优秀人才，培养业务骨干，选聘财务专业领导，不拘一格大胆使用人才；鼓励支持财务人员参加财政部领军人才和有关专业技术职称考试；全面提升财会队伍的决策支撑、价值创造、风险管控、统筹协同和服务协调能力。进一步扩大企业财务负责人委派范围，通过组织选派和市场招聘相结合的方式配齐二级企业和重点三级企业总会总监，并按照总会总监管理办法进行规范管理；探索建立企业总会总监交流机制；继续对企业总会总监实施年度履职评估，评估结果与其年度绩效薪金挂钩。

各企业要高度重视财务队伍建设，把培养高端财务人才、调整财会队伍结构、提升财会队伍素质作为年度重点工作，狠抓落实，务求实效。

四、完成2011年度财务工作任务的几点要求

（一）要抓好今年预算执行管理，做好明年预算安排工作。如期实现年度预算目标，对集团公司“十二五”起好头、迈好步意义重大。但前三季度预算执行情况不容乐观，多数企业营业收入和利润预算执行进度较慢，有7家企业营业收入或利润总额完

成年度预算不足50%；销售费用和管理费用同比增幅明显高于营业收入增幅；投资进度明显低于预算安排。各企业要高度重视预算执行中存在的问题，努力克服宏观经济形势的不利影响，积极采取有效措施，确保全年预算目标实现，同时要控制应收账款和存货增幅，加强现金流管理，注重增长的质量和效果。

要按时启动2012年预算安排工作，科学分析面临的形势和环境，增强对经济形势的预见性和敏感性，把握本企业业务板块的运行特点，坚持以集团公司及企业“十二五”规划为导向，合理确定年度生产经营预算目标。要加强组织领导，做好年度预算方案上报工作；要加强关键指标的预算控制，落实预算管理责任，切实推进全面预算管理各项工作落实，促进生产经营与管理水平更上一个新台阶。

（二）要加强资本经营预算管理，做好国有资本预算支出项目申报工作。资本预算今后一段时期的支出重点和方向是支持中央企业优化布局结构和资源整合、支持中央企业自主创新和产业化、支持中央企业增资扩股和理顺股权关系、支持中央企业“走出去”，引导各企业加快经济发展方式转变，促进中央企业可持续发展。各企业要围绕上述重点，加强组织领导，健全工作机制，积极做好国有资本预算项目申报工作。

（三）要强化资金集中管理，推进财务资源统筹利用。截至9月底，集团公司可自由支配资金集中度仅为58%，与年初确定的不低于70%的目标差距较大。希望各企业高度重视，积极采取措施，进一步深入推动资金集中管理工作，全力完成集团公司下达的考核指标和重点工作任务。中电财务和振华财务要积极开展业务创新，为企业提供个性化金融服务；对归集资金的使用要有较为详实的计划安排，防范流动性风险。中电财务要尽早完成增资扩股工作，提升服务保障能力。集团公司将进一步加强考核和监督，兑现奖惩。

（四）要高度重视财务风险管理，积极采取应对措施。关注当前金融形势和经济形势，做好资金保障和应对方案，在“练内功、挖潜力”上下功夫；做好收支预算管理和存货、应收账款的精细化管理工作，盘活各类存量资产，加快资产周转速度，全面提高资产使用效率；出口型企业要高度重视人民币升值带来的影响，通过套期保值等方式，努力减少汇率损失。

（五）要认真落实“小金库”专项治理工作，巩固自查自纠和重点检查成果。要按照力度不减、机构不撤、队伍不散的要求，认真贯彻落实党中央、国务院和国资委印发的2011年“小金库”专项治理工作实施方案，提高思想认识；加强组织领导，完善

工作机制；突出工作重点，强化综合治理；坚持政策规定，加大责任追究力度；完善日常监督，建立健全长效机制。要按照国资委要求，认真完成2011年“小金库”检查的各个阶段工作。要按照集团公司要求，按期全面完成整改工作，结合企业内部控制制度建设，深入开展长效机制建设。

（六）要切实抓好审计署审计整改工作。自今年7月份起，审计署对集团公司原董事长、法定代表人熊群力同志进行任期经济责任审计，陆续到部分企业进行了审计。目前，现场审计已接近尾声。我们要继续努力，为审计署圆满完成审计工作提供支持。对于审计发现的问题，要高度重视，加强沟通协调，认真总结分析，按要求完成整改，建立健全长效机制。

当前中国电子正处于新的战略发展机遇期，机遇前所未有，挑战也前所未有。伴随着中国电子进入世界500强和国际化程度提高，财务工作面临新的更大的挑战，肩负的任务将更加艰巨。让我们胸怀全局，扎实工作，积极探索，开拓创新，为财务工作实现转型、再上新台阶，为推动中国电子做强做优、成为世界一流企业做出新的、更大的贡献。

会议讲话

1 在中国电子财务有限公司金融业务研讨会上的讲话

2007 年 8 月 23 日，作为集团公司财务部总经理

简要讲三个问题。

第一，感谢财务公司为集团总部和各企业财务干部提供了这样一个好的学习交流的机会。我8月3号正式到集团财务部上班，通过列席集团董事会和重要子企业经营情况分析会，以及其他一些途径，开始初步了解集团层面的总体情况和部分企业的基本经济状况。参加财务公司主办的这个会，一方面，有机会更多了解财务公司的运作情况，学习有关金融知识；另一方面，又有机会与各企业财务负责人见面，共同探讨有关集团资金管理问题。让我们共同努力，把这个会开好。

第二，谈一点对财务公司工作的粗浅看法。听了财务公司领导的情况介绍，我感觉近几年财务公司工作有了较大的进步，在合规性建设、全面风险管理、资金集中和支持企业发展等方面，取得了令人欣慰的成绩。我刚到集团机关工作不久，感觉到集团领导、集团总部，对财务公司的工作是非常重视和关注的；从为企业服务、为集团改革发展服务这个根本来讲，财务公司和集团财务部，应该说原本就是一家。因此，我们可以进一步说，财务公司就是集团这个大家庭的“自己的银行”，是值得我们信赖、支持的。希望集团各企业，特别是企业主要领导和财务负责人，都来关心支持财务公司工作。也希望财务公司，进一步增强服务意识，创新服务手段，提高服务质量，提升资金归集和融资保障的能力，并做好资金投放的前瞻性、建设性和安全性研

究与管理，不断提升财务公司综合服务能力，使财务公司在为企业服务、为集团发展服务上，发挥出更大的作用。

第三，对各企业财务工作提几点希望。

首先，各企业财务负责人，要充分认识自己肩上的责任重大。集团各成员企业的财务管理工作，不仅是各企业自身管理工作的中心，不仅事关各企业自身的平稳运行和良好发展，而且是集团公司财务管理工作的重要组成部分，是集团公司实现战略管控和跨越式发展的重要条件与支撑，而加强所投资企业的管控是国资委的一再要求，也是大型国有企业做强做大的客观要求。集团管控通常有三个不同层次：第一层次是战略管控，这是最基本的管控；第二层次是财务管控，这是核心；第三层次是业务管控，这是方向。这之中，财务管控最重要，它是战略管控的基础，是业务管控的前提。因此，从现在起，我们将进一步加强集团系统的财务管控工作，年内将有一些重要举措，包括召开企业财务主管领导参加的财务工作会议，制定出台总会、总监职责管理办法等，希望得到各企业的重视和支持。

其次，要着力做好近阶段几项重点工作。一是认真抓好2007年预算执行和2008年预算方案编制工作，做好集团上下的业绩考核，确保年度经济工作任务完成和财务指标圆满实现。二是积极做好资金集中结算工作，促进集团资源利用和支持企业加快发展（董事会要求资金集中度不低于30%，目前还不到10%）。三是加强企业会计信息上线即集团系统会计信息平台建设，同时加强对会计信息的分析与报告工作，确保会计信息真实、及时、有效。四是学好用好新会计准则，确保各企业平稳顺利过渡和正确执行。五是全面加强企业担保和集团委贷管理，完善财务风险预警机制，建立风险转移机制。六是着力加强财务队伍建设，尤其要加强企业总会计师、财务总监，财务机构负责人和财务干部后备人才的队伍建设，努力构建一个上下信息畅通、相互支持配合、管理服务有力、共谋发展大局的优良骨干团队。另外希望各企业财务负责人加强与集团财务部的工作沟通，遇有重要经济事项和风险问题，及时主动与集团财务部沟通汇报，以便共同做好应对处理工作。

总之，希望各企业财务负责人和中电财务公司和集团财务部一起，团结协作，共同为中国电子财务管理水平的不断提升、为支持和促进集团公司改革发展做出应有的努力与贡献。

2 2009年3月19日在电子十一院学习实践科学发展观活动动员大会上的讲话

作为CEC第五指导检查组副组长

在十一院深入学习实践科学发展观活动动员大会上的讲话

根据中央和国资委的部署，包括中国电子及成员企业在内的中央企业参加第二批深入学习实践科学发展观活动。集团公司对学习实践活动高度重视，及时成立了学习实践活动领导小组，同时成立了五个指导检查组。我们第五指导检查组，负责联系中电财务公司、电子十一院、综合勘察设计院、为华公司、金蜂公司、中电新视界公司和长城高腾公司等7户企业。我们将在中国电子学习实践活动领导小组的领导下，与所联系的企业党组织紧密配合，履行好工作职责。

按照集团公司学习实践活动领导小组的要求，我们指导检查组的主要职责：一是检查成员企业学习实践活动各项工作部署情况；二是及时了解企业学习实践活动进展情况；三是总结推广企业学习实践活动的经验；四是发现和分析学习实践活动中存在的问题并督促解决；五是加强上下联系、沟通信息。

刚才，赵振元同志结合十一院的实际做了一个很务实的动员报告，阐述了科学发展观的内涵，以及开展学习实践活动对于十一院应对经济危机、谋发展的重要意义，

明确了学习实践活动的目标要求，对学习实践活动做出了全面的部署。这个动员报告，有见解，有针对性，特别是关于坚持“三个结合”的原则，体现了学习实践活动的本质要求，具有十一院鲜明特色，希望大家认真落实。下面，我代表集团公司学习实践活动第五指导检查组，就搞好这次学习实践活动和指导检查工作，讲三点意见。

一、坚决贯彻中央部署，全面推进学习实践活动

在全党开展学习实践科学发展观活动，是党的十七大做出的一项重大战略部署，是深入推进改革开放、推动社会经济又好又快发展、促进社会和谐稳定的迫切需要，是提高党的执政能力、保持和发展党的先进性的必然要求。党中央对开展学习实践科学发展观活动高度重视。在2008年上半年开展学习实践活动试点工作基础上，从2008年9月起，全党展开了深入学习实践科学发展观活动；中央下发了《关于在全党开展深入学习实践科学发展观活动的意见》等一系列文件，胡锦涛总书记等中央领导同志也多次作了重要指示和重要讲话。2月27至28日，中央召开了第一批学习实践活动总结暨第二批学习实践活动动员大会，标志着第二批学习实践活动全面启动。

学习实践活动是全党政治生活中的一件大事，也是一项严肃的政治任务，必须全面推进，确保各阶段工作落实。

第一，要结合企业实际，全面贯彻中央关于开展学习实践活动的总体要求，就是“党员干部受教育，科学发展上水平，人民群众得实惠”。对我们十一院来讲，“受教育”就是深入学习、深刻领会科学发展观内涵；“上水平”就是化危机为机遇，迎难而上；“得实惠”就是完成好全年经营目标，努力实现营业收入规模上档次、经营利润上台阶。通过学习实践活动，使十一院达到“提高思想认识，解决突出问题，创新体制机制，促进科学发展”的目标。

第二，要结合企业实际，全面落实“把握四个规律，增强五种意识，提高五种能力”的具体要求。即把握科学发展的基本规律、企业发展的一般规律、所在行业的发展规律以及本企业发展的自身规律；增强忧患意识、责任意识、发展意识、创新意识和廉洁意识；提高化解风险、应对危机的能力，深化改革、推动发展的能力，加强基础管理、打造竞争优势的能力，抓班子、带队伍的能力，加强和改进企业党建工作的能力。

第三，要全面贯彻“坚持解放思想、突出实践特色、贯彻群众路线、正面教育为主”四项原则，紧密围绕科学发展这个主题，结合企业实际确定好活动的实践载体。CEC学习实践载体是：统一发展思路，推进发展战略，协同发展规划，实现跨越式发展，建设一流IT企业。它体现了CEC发展的内在要求，抓住了CEC发展的症结要素。那么十一院“活动”的载体是什么呢？希望十一院学习实践活动领导小组尽快明确。

第四，要全面抓好学习调研、分析检查、整改落实3个阶段、6个环节的工作。在学习调研阶段，要统筹抓好学习调研、解放思想讨论等工作；在分析检查阶段，要统筹抓好召开领导班子专题民主生活会和党员专题生活会、形成领导班子贯彻落实科学发展观情况的分析检查报告等工作；在整改落实阶段，要统筹抓好制定整改方案、集中解决突出问题和创新体制机制等工作。在学习实践活动基本结束时，还要做好总结工作和满意度测评工作。

二、结合实际，真抓实干，务求实效

去年下半年以来，受国际金融危机和世界经济明显下滑的影响，我国经济下行压力加大，集团公司及成员企业经营困难增多。能否变压力为动力，变挑战为机遇，保持经济平稳较快发展，既是对我们党执政能力的考验，也是对中国电子及各成员企业应变能力的挑战。在这种形势下，扎实开展学习实践活动，显得更为迫切，尤为必要。

中央企业是国民经济的重要支柱，是我国经济发展的主导力量，是党执政的重要基础。2008年，中央企业资产总额达17.7万亿元，实现营业收入11.9万亿元，实现利税1.6万亿元。中央企业的党员，是中国产业工人中组织性最强、政治觉悟最高的队伍。从这个意义上说，中央企业贯彻落实好科学发展观，对确保国民经济平稳较快发展与社会和谐稳定，作用重大，责任重大。

中国电子是重点中央企业之一。 2008年克服金融危机和个别企业严重亏损等各种困难和不利因素，仍然实现了685亿元业务收入和15亿元利润，充分体现出中国电子较强的抗风险能力和作为中央企业的骨干作用。借助学习实践科学发展观活动，进一步发挥好中国电子602个基层党组织、17 526名党员、82 770万名员工的凝聚力和战斗力，将学习实践活动成果转化为实现“三年重点突破”和集团公司中长期发展战略目标的不竭动力，意义重大，影响深远。

电子十一院是CEC所属主要电子工程设计单位，是CEC最早成功实施全面内部改制的老单位，也是中国电子中最具活力、盈利水平增长最快和成长性良好的企业之一。我们要深刻认识搞好十一院的学习实践活动、促进十一院更好更快地科学发展的重要现实意义，自觉把思想和行动统一到中央要求上来，统一到集团公司学习实践活动领导小组的部署上来。在学习实践活动中要特别注重在以下四个方面下功夫。

第一，要在深入学习上下功夫。搞好这次学习实践活动，深入学习、提高认识是基础。要采取多种形式，组织广大党员干部认真学习，引导大家全面理解科学发展观的科学内涵和根本要求；充分认清十一院发展面临的形势，明确十一院科学发展的方向，形成应对国际金融危机和各种矛盾挑战的有效思路、办法与措施。

第二，要在应对危机上下功夫。积极应对当前严峻形势，保持平稳较快发展，防范经营风险，保障年度经营指标和保增长促发展目标实现，是中国电子各成员企业突出实践特色的集中体现。要密切关注和冷静应对国际金融危机，认真查找对我们十一院而言“危机”在哪里，“机遇”在何方，及时调整发展战略，加快实现业务转型，努力实现保增长、促发展。

第三，要在分析检查上下功夫。分析检查，是把认识成果转化为实践成果的重要过程，也是制定整改方案和解决突出问题的主要依据。要广泛征求各方面意见特别是职工群众意见，认真开好民主生活会，查找个人和班子的不足及产生原因。在此基础上，全面客观地形成分析检查报告。分析检查报告要做到问题查找准，原因分析透，发展思路清，措施切实可行。分析检查报告形成后，要组织各方代表评议，并根据评议意见进行修改完善，使分析检查报告更加符合群众意愿，更加符合企业实际，努力使分析检查报告成为推动十一院科学发展的重要指导文件。

第四，要在解决实际问题上下功夫。解决实际问题是突出实践特色的关键，要把查找和解决问题贯穿活动的始终。要通过制定针对性、可行性较强的整改方案，做到整改项目、目标与时限、措施、责任“四明确”；要选准突破口和切入点，集中精力首先解决那些既事关企业发展全局，经过努力又可以较快解决的问题，真正在解决重要生产经营实际问题上有所突破，在调整优化科学发展的思路、举措上有所突破，在改善提高党员干部党性党风党纪修养上有所突破，使职工群众切实感受到学习实践活动带来的新变化、新气象。

三、加强领导，严密组织，确保学习实践活动圆满成功

中央企业开展学习实践活动的一个重要特点，是按产权（资产链条）关系组织实施，二三级企业同时实施。十一院党政领导班子和各级党组织，要认真贯彻国资委和集团公司学习实践活动领导小组的部署与要求，把本单位的学习实践活动摆上重要议事日程，思想上高度重视，工作上明确责任，组织上提供保证，确保学习实践活动取得实效。

第一，切实加强组织领导。院领导和院系统各级党组织既是活动的参加者，又是活动的组织者，要切实承担起领导责任。党组织负责同志要认真履行第一责任人的职责，行政领导要积极配合并共同组织好学习实践活动，主管领导要认真履行直接责任人的职责。有关学习实践活动领导小组及办公室要认真履行职责，充分发挥指导协调作用，加强与上级学习实践活动领导小组及办公室的联系和沟通，为院党委实施全程全方位领导出谋划策。领导干部要充分发挥表率作用，带头深入学习，带头调查研究，带头解放思想，带头分析检查，带头整改落实。根据十一院实际，要特别注意系统组织、整体推进，在抓好院机关学习实践活动的同时，统筹抓好各分院的学习实践活动。

第二，在学习实践中积极探索创新。在坚持学习实践活动基本要求的前提下，要因企制宜、因地制宜、因事制宜，大胆探索创新。一方面，要严格遵循中央企业学习实践活动领导小组确定的指导思想、基本原则、规定的阶段安排，做好“规定动作”；另一方面，要鼓励和倡导结合实际大胆探索，创造性地开展活动，紧密结合实际做好“自选动作”。要坚持时间服从质量，合理把握进度；讲成本、重实效。要充分发挥基层党组织、党支部的作用，注意各阶段工作的方式方法，精心设计安排好活动的载体，提高活动效率。

第三，注意营造良好舆论氛围。要充分利用各种形式，集中时段、集中内容、集中力量，大力宣传科学发展观，大力宣传学习实践活动。同时，把总结经验、推广典型作为宣传工作的重要内容来抓，积极营造有利于企业科学发展、有利于学习实践活动开展、有利于崇尚先进争当先进的浓厚氛围。

第四，坚持两手抓、两结合、两促进。当前，国际金融动荡，经济发展不确定因

素增多，又处于全年工作部署启动阶段，头绪较多，任务繁重。希望十一院领导和各级党组织及全体党员干部正确处理好工学关系，找准学习实践活动与企业实际的结合点，把学习实践活动当作推动各项工作的重要机遇和强大动力，抓住重点，努力做到两手抓、两不误、两促进。

同志们，认真扎实搞好这次学习实践活动，是一项重大政治任务，也是我们指导检查组义不容辞的责任。希望大家对我们的工作多支持，多提宝贵意见。本次动员会议之后，十一院要尽快完善上报本院学习实践活动的实施方案；活动期间，院学习实践领导小组办公室要每半月报告一次进展情况，遇有重要情况请随时与我们检查指导组沟通。

让我们共同努力把十一院的学习实践活动的各阶段任务完成好，为十一院在新形势下实现新的跨越做出新的贡献。预祝十一院学习实践活动取得圆满成功！

3 在中国电子2011年度财务工作研讨会结束时的讲话

2011年10月29日，作为集团公司财务部总经理

在中国电子财务工作研讨会上的讲话

中国电子财务工作研讨会顺利完成各项预定议程就要结束了。下面我就会议情况和有关问题做小结。

一、对会议基本情况的简要总结

这次研讨会初步总结了2009年财务工作会议以来集团公司财务工作情况，分析了形势，研究安排了至2012年以前主要财务工作任务，明确了2011年底前的主要工作要求；宣讲了集团总部推进三个课题研究的成果文件，围绕讨论文件研究了集团财务管控、财务绩效评价和财务工作转型，以及加强“小金库”专项治理长效机制建设等问题；通报了审计署对CEC原法定代表人任期经济责任审计基本情况，交流了企业财务工作经验；会议特别传达学习了国资委2011年中央企业财务工作会议精神和孟建民副主任讲话，邀请国资委财务监督与评价局邬红兵副局长到会做专题报告，对会议和中国电子财务工作给予指导。集团公司领导十分重视本次财务研讨会，李总会计师在会

上做主题报告，芮董事长、刘总经理先后到会与会议代表见面并做重要讲话。会议期间，集团公司财务部还分别与重要子企业财务负责人专项讨论了企业2011年预算完成和2012年预算安排问题。大家普遍反映，本次会议具有以下重要特点。

（一）开会时机十分恰当。会议在中央企业财务工作会后仅10天就召开，很好地传达贯彻了国资委财务工作会的精神与要求。会议代表反映，第一次有机会及时完整地学习到中央企业最高财务领导的讲话，很受教育、启发和鼓舞。会议又是在集团公司面临严峻宏观经济金融形势和诸多困难、即将到达“岁尾”之时召开，大家“抱团取暖”共同领会上级指示精神，了解宏观情势，讨论工作研究对策，对做好年内工作、安排好明年预算都有直接帮助。会议开得很及时，很必要。

（二）会议内容非常丰富。两天的会议，既讨论了诸多课题文件，又了解了上级要求，研究财务工作；特别是在两天会期中有四位重要领导与大家面对面交流，做报告、讲话，信息量非常大。尤其是芮董事长、刘总经理在百忙之中亲临会议，对企业财务负责人直接畅谈对中国电子发展的思考、对财务工作的思路、对年度工作的安排、对企业财务的要求、对财务人员的殷切期望，大家深受感动，深感收获颇丰。会议开得很充实，层次很高。

（三）会议顺利完成各项议程，达到预期目的。四位领导的重要讲话，给了大家丰富的思想启迪和精神养料；三大课题研究成果，给大家带来诸多工作思考与推动；会上所体现出的集团领导对财务工作的关心与支持，使大家倍感亲切与鼓舞；会上传递出的近几年中国电子财务工作的长足进步，多次得到“国资委中央企业先进”及国资委表彰，使大家深感光荣又压力倍增。与会代表决心认真领会会议精神，不辜负集团领导厚望，加倍努力，为集团及企业财务工作更上一层楼，为中国电子实现新时期更快更好的发展及做强做优，做出自己更大努力与贡献。会议开得很成功，很有成效。

二、对有关工作的后续安排与要求

会上四位领导对有关工作都明确提出了工作思路、目标要求，大家要原原本本、全面认真地贯彻落实好。我结合大家讨论情况，再就有关具体情况做几点说明。

（一）关于2011年经营目标、预算目标完成与考核。这个问题刘总已经有了明确要求，各企业要克服困难完成好今年任务。2011年是中国电子进入世界500强后的第一

年，是新一届领导班子到位的第一年，虽然各企业都不同程度面临各种困难与问题，但都必须全力以赴努力争取完成2011年各项经济指标。有些企业确实遇到重大客观困难，可能确实完不成年初任务指标，我们表示理解，但一定要向着目标竭尽全力去努力；有潜力有条件的企业要争取多完成。一个企业的发展若大起大落往往会伤筋动骨，所以要争取平稳发展。部分企业面对一些经济财务或会计政策问题要进行专项研究，要在合理合规前提下积极处理好，为集团公司实现平稳发展目标做出贡献。为了鼓励企业“多拉快跑”，承担重大工程项目，多争取国家支持，加大科技投入，加快产业结构调控，财务部已提交有关部分调整现行企业考核政策的意见，这个意见业经集团公司办公会批准即将下发企业。主要是三类：一是鼓励科技投入，企业科技投入超过前三年的平均值部分（不含资本化部分）100%计入考核利润；二是鼓励承担重大工程，支持长期发展，“不求规模求调整，不求扩张求融合”，对于企业承担重大工程、争取国家支持等对EVA的影响将在考核中给予调整；三是鼓励提高经济效益，对实现利润超过计划50%的不扣分，考虑企业实际和承受力，并对超额利润不计入上交利润的计算基数等。年底前后，我们还将对企业考核办法进行系统性修改完善，突出个性化考核。但除明文调整之外，今年的企业考核仍按现行办法执行；对有关特殊问题，将在年终实施考核时按照“奖勤罚懒、鼓励发展”的原则，实事求是地进行研究处理。

（二）关于三个课题成果文件和治理“小金库”专项文件，会后进一步组织讨论研究，要求各企业尤其是课题组成员要在11月上旬前提出书面修改补充意见；如果时间允许，我们准备再开一次课题组成员专题研讨会，深入讨论，加以完善。三个课题成果文件将在进一步修改完善、履行必要程序后，印发各企业。希望各企业提前组织学习研究，为课题成果文件的实施打好基础。各二级企业集团，应当参照课题文件，思考和安排好本企业集团内部相关管控、评价和企业财务工作转型等问题，使课题成果产生普遍影响，促进企业财务工作上台阶。有关专项治理长效机制文件，年前也要下发执行。

近两年集团总部在财务创新方面做了许多探索与努力，除完成财务战略规划（即“十二五”财务规划）以及三个课题成果外，我们正在编写中国电子“十二五”财务策略报告。由于审计等工作的影响，这个财务策略报告还未完稿，本次会议未能提交讨论，今后再另做安排。这个财务策略报告将对各业务板块、对重要子企业提出有针对性要求和策略建议，对各企业尤其是板块核心企业，应该会有更直接的指导意义，还

请大家给予关注。

（三）关于审计署审计后续工作和“小金库”专项治理制度建设。目前审计署完成了集中现场审计阶段，但是，审计工作远未结束，更艰巨的工作即将到来。预计审计署的第一份报告中会提出几十条问题，涉及企业的，企业一定要认真准备有关资料和情况说明，争取理解与支持。同时要求所有被审计单位一定要高度重视，特别是认真准备审计取证情况说明。审计工作结束后，各企业要认真查找原因、及时整改，包括没有列入到审计报告的问题。不要将审计当做一次性的任务完成了事，要把审计作为一次机遇，借力促进和推动企业经营、财务管理工作。没有被审计的单位不一定不存在问题，因此，对于审计情况通报的问题，各企业都要予以关注，认真反思，借助审计力量，推动企业管理。

对“小金库”专项治理工作也是一样。要狠抓有关问题的整改和长效机制建设。本次会议讨论的有关专项治理文件，是集团公司对此做出的机制建设方面的努力，印发后各企业要切实贯彻执行；各企业现在就要按照国资委和集团公司有关要求抓紧完成本企业长效机制建设工作，坚决防止“小金库”问题再度发生。

（四）关于2011年重点财务工作任务完成和2012年主要财务工作安排。从今年开始，集团公司已经并将持续下达对企业年度财务工作的有明确针对性的个性化指导意见，企业财务负责人要高度重视，抓好落实。从今年反馈情况看，多数企业贯彻指导意见较好，有回复，但也有部分企业没有反应，要引起注意。年值年尾，各企业要抓紧抓好年内财务工作任务落实，特别是集团公司要求的资金集中、信息平台建设、财务预决算、队伍培训等重点工作，要确保全面及时完成好。同时，要及早考虑和安排明年财务工作，尤其要把本次会议精神、要求和工作部署贯彻到明年财务工作计划中，对集团公司下达的重点工作指导意见更要给予重点关注和落实。

（五）关于应对当前金融形势和资金集中管理。各方面信息显示，今年底前后乃至一段时期内国家货币政策难以转入宽松，各企业要树立“现金为王”理念，早谋划，早准备，保资金安全，保发展需要。企业管理的核心是财务管理，财务管理的核心是资金。管好资金，保障合理需要是财务工作的基本职责；即使对超越承受能力和现实可能的资金需求，财务也有“管理”的职能，那就是提前预警、及时报告、及早研究应对解决方案。最近，不少企业反映资金紧张，有的甚至向集团总部申请资金支持；财务公司受存贷比限制进一步扩大放贷也面临困难。全国人大财经委吴主任在央企财

务会上讲：中国社会不缺钱，中国经济面临的不是货币问题，而是金融问题。我想说：中国电子也不缺钱，否则为什么“存贷双高”现象长期存在、目前依然如此？缺的也是金融问题，是财务公司作用还远没有发挥好，资金集中工作还有很大的差距；在资金集中管理上，缺的是全局观念、大局意识和“抱团取暖”精神。在央企财务会上，中石化介绍其所属数以千计的法人单位，包括上市、非上市和众多海外企业，全部实行当天资金全部集中归集，其财务公司资金结算量以万亿元计，日均资金归集量以千亿元计，其资金集中的效益可想而知；航天科技介绍其强力推进资金集中管理，财务公司成为集团金融板块的核心企业，在集团发展中发挥了突出重要作用。

在当前经济金融形势下，各企业要重视做好汇率管理工作。汇率管理的好坏对财务影响很大，不可小视！集团成员企业中，做得好的如冠捷科技，汇率管理成为企业重要利润来源；做得不好的，汇率损失成为企业蚀利之洞。中电进出口在业务洽谈、合同签订中就充分考虑汇率风险的做法，值得借鉴。

（六）关于部分代表反映的一些具体工作问题，如内控报告哪个部门牵头做、预算调整对预算管理影响、对资金集中管理的一些意见建议等，将在会后加以研究考虑，并在此后工作中进行安排反馈。

三、对贯彻落实会议精神的几点要求

一要向领导班子汇报，尤其要全面汇报芮董、刘总和孟主任、李总会讲话内容，希望企业领导班子认真贯彻集团领导的要求，把相关各项工作抓实抓好，确保今年各项工作任务完成。几位领导讲话，我们将在整理后印发企业，并争取尽早预发电子版以便于企业传达学习。

二要组织本企业财务人员学习传达会议精神，尤其是传达贯彻几位领导讲话报告，深入研究讨论有关课题材料，促进人员素质提升和相关工作开展，多研究、早启动、出成果。集团公司将适时收集总结有关工作经验进行推广。

三要细致安排好年内各项工作计划，统筹兼顾把今年各项工作完成好，把明年工作计划安排好。特别强调：一定要强化大局意识、战略意识和全局意识，认真落实集团公司各项工作要求，贯彻股东意志，把财务队伍建设成为一支集团最好最有执行力的专业团队，以不辜负集团领导关心、不辱中国电子科学发展赋予我们的历史使命。

4 在中国电子 2011 年度企业财务负责人述职会上的讲话

2012 年 4 月 25 日，作为集团公司总经济师兼财务部主任

在中国电子2011年度企业财务负责人述职会上的讲话

刚才集团公司人力资源部领导对企业财务负责人（即总会计师、财务总监）工作给予了充分的肯定，对下一步加快财务负责人队伍建设提出了想法和要求，尤其对核心团队建设提出了希望，我认为这不仅仅是人力资源部领导的想法，也是传达了集团党组的思路和要求，所以大家要认真思考和落实。

经过一整天的紧张努力，2011年度企业财务负责人述职工作基本完成。前面李总会计师对述职情况做了点评，下面我再讲几点意见。

第一，把年度述职的后续工作完成好。

一是集团财务部要把总会总监述职文字材料进行归纳总结，并将其在述职中反映出的工作困难和企业问题以及各位的意见建议进行汇总，形成汇总的报告，报给集团公司主要领导。

二是根据集团公司履职评估管理办法要求，相关人员将会对各位的述职和工作情况进行打分，人事部和财务部还要进行专项评价，并将上述各方面评价进行汇总，共同上报公司领导，经审定后将下达考核结果。对三级重要子企业和任职不到一年的总

会总监，不打分不出考评结果。对考评结果的运用，我们将跟踪落实到各个企业。

三是要对本次述职工作进行总结，包括时间安排、议程安排等等。各位企业总会总监也要做好反思和总结。明年的述职工作，建议各位的文字材料可以全面一些，这样可以充分显现各位的工作状态；同时希望下一次述职除上报文字材料外，述职过程中要有PPT，这样效果会更好些，PPT在格式上，要尽量做得形象活泼一些。

另外，在述职过程中一定要突出重点。年度述职不是企业情况的全面汇报，要围绕述职这个主题，集中到以下三个方面来讲。一是讲企业经营财务主要状态，包括主要的亮点、特点和存在的问题；二是报告你作为企业的财务负责人，有什么样的工作思路，在此思路下，重点做了哪些事，发挥了哪些主要作用，做出了哪些贡献和成绩，有哪些创新和发展；三是谈工作体会及下一步的工作安排，以及解决企业面临问题的相关对策。这是真正述职的内容。供各位参考。

第二，关于深入做好集团财务管理工作。

首先，我要感谢各位企业财务负责人对集团财务工作的支持。去年集团各项财务工作取得显著成效，是大家共同努力的结果，包括上半年的“小金库”治理工作成效显著，中国电子在中央专项治理工作中荣获先进单位；还有熊董事长任期审计工作涉及很多单位，审计过程非常严厉。经过我们共同努力，配合审计工作完成得也非常好，虽然在审计中也暴露出有些企业存在一些问题，集团公司也会下发审计通报对有关单位的问题进行点名批评，但从国家审计的高度来看，这次审计过程中没有出现大的问题（前两任审计都是发现大问题的）。这也说明，集团公司的管理工作尤其是财务管理状况，在大家共同努力下，真的非常良好。我们管理的有效性，我们管理的效果，我们会计信息质量等，确实有了长足的进步。正因为这样，中国电子才被国资委连续评为年度财务决算管理先进单位。国资委领导讲：决算管理工作先进单位，不仅仅是肯定决算报表做得好，更多涉及的是企业经济管理，最主要的是财务管理，它是对中央企业综合财务管理水平的总体评价。感谢大家在竞争非常激烈、经营形势非常复杂的情况下，做出了卓有成效的努力。

当然，我们不能满足于已经取得的良好成绩，我们仍然任重而道远。

要进一步深入做好财务管理工作，就要时刻牢记财务工作的总目标，那就是集团公司财务工作要在2015年以前，全面进入中央企业先进行列。与集团公司进入世界500强和集团公司快速发展的形势比，与2015年只有不到3年时间的紧迫要求比，中国电子

财务工作的服务能力、管理水平以及管理效率，还有财务人员队伍素质等，确实需要加快提升加快发展。

要进一步深入做好集团财务工作，还要把握好自己的定位，发挥好应有的作用。在集团内部，我们财务战线，实际上超越财务工作范围，而同时具有两大基本属性：一个是经济运行管理的主体单位，另一个是财务会计管理的职能机构。

我们在经济运行管理上，以预算管理为引领，以业绩考核为推动，以融资保障为支撑，加上持续有效的日常分析监督，最后到决算落地。从预算开始到决算落地，完成一个完整的闭环管控过程，为保障集团公司整体正常运转和经营目标实现，发挥了基础性和关键性作用，得到集团董事会持续多年的肯定和赞赏。最近两三年，我们年终决算与年初预算的契合度非常好，充分体现了公司发展的要求。这两年我们的年度快报与决算结果近乎相同。今年我们快报收入1 690亿元，决算是1 682亿元；快报利润是37.5亿元，决算结果是37.4亿元；科技投入几乎完全相等，其他指标都在管控范围内。这都是我们在日常工作的基础上强化决算管控，通过合理合法合规的管控工作做到的。这是我们的决算管理直接进入到整个经济运行管理工作中的良好成果，也与各个企业的有效管理是分不开的。

我们在财务会计管理上，以财务战略策略为引领，用强有力的工作计划来推动，以制度和人才作为保障，以日常检查督促整改为支撑，最后通过评价总结来落地。我们的财务会计工作，也是一个闭环管理过程，是各项工作联动的过程。同时，上述两个方面的工作又相互融合互相促进，使二者构成一个完整的有效管理体系，有力保障和促进中国电子持续平稳健康发展和年度经济任务指标圆满完成及管理水平不断提升。这应该是中国电子在经济管理体制、体系中的一个重要特色与经验，也是集团财务工作战线特别能战斗、特别有贡献的集中体现，我们应该继续坚持和发扬，并不断加以完善。

在深化财务管理工作上，2012年要突出抓好“三重一大”工作。一是重要企业，关注并抓好重要企业经济运行和财务重点工作的落实。二是重要项目。例如液晶公司项目我们要非常关注。三是重要指标。这几年集团公司一直高度关注重要指标，每月每过5号董事长就要亲自过问快报情况，非常关注。2012年，除了经济上保增长外，要高度重视资产负债率突破警戒线的问题，高度重视资产负债率管理，一定要加强金融衍生业务、理财业务等显著影响负债率业务的管理，对负债率高尤其是有息负债额

长期居高不下或快速增长的企业要着重给予关注。“一大”就是较大风险，如汇率风险、负债率高企业经营风险、重大项目融资保障和初期运营风险，以及海外业务、海外资产管控风险等风险问题。2012年我们要着重抓好这几方面的工作，希望各企业积极配合。

第三，关于加强财务骨干团队建设。

我完全赞同李总会和人事部胡主任讲的关于财务队伍建设的意见。作为企业的财务负责人，一定要做好本单位财务队伍建设工作。首先，各位总会总监自身要不断提高素质，无论是谁都要加快提升自己，提升的前提是要有强烈的事业心和责任心，只要有了强烈的事业心和责任心，你对自己的标准才能提高。同时，要加强自身的学习，不管是任职时间长的，还是短的，都应如此，年轻的同志尤其需要加强学习。其次，要带好队伍，这是一个非常重要而又紧迫的重大问题。各企业的人才队伍状况、情况不佳，与中国电子发展要求、与世界500强企业要求，差距还很大。就拿集团总部来说，近些年我们培养了一批骨干，一些年轻同志迅速走上处级乃至部门领导岗位，这是我最觉得庆幸的事之一，但总体而言，相对于世界500强总部而言，仍有较大差距。目前财务部人头不少，但真正可以作为领导干部培养的人员并不多。我们要强化现有骨干的培训，引导财务人员参加各种学习和考试，鼓励在职考研读研，鼓励财务领军人才的培养。我是中央单位高级会计师职称评审委员，从评审高级会计师的要求看，工作业绩占50%，论文占30%，论文答辩占20%，可见高级职称的评审，重能力，也重理论，更重视理论与实践的结合，看重你是否有思想、有创新、有独到见解和分析解决问题的能力。对工作任务繁重、难以在职考研读研的企业财务负责人而言，大家应该通过努力尽早拿到高级会计师及以上职称，当前部分企业财务负责人至今只有中级职称，这种状况应该尽快改变。再次，是要创造性做好本企业经济运行管控和财务管理工作。坚持强化全局意识、大局意识，落实好集团公司重点财务工作安排与要求，遇有困难或发现企业重大问题及时报告。同时要严于律己、勤俭办事、廉洁做人，并抓好本企业尤其是财务队伍的勤政廉洁工作，护一方资产，保一片净土。

就讲这些，谢谢大家！

5 在中国电子内控建设推进工作会上的讲话

2012 年 9 月 19 日，作为集团公司总经济师、集团内控建设办公室主任

认真做好内控建设准备 全面部署建设实施工作

根据国资委、财政部关于加快构建中央企业内部控制体系重要工作部署，在集团公司董事会高度重视和中国电子内控建设领导小组的直接领导下，从2012年7月起，中国电子全面启动内部控制体系构建工作。中国电子内控体系建设工作总体上分为“培训准备、展开实施和固化改善”三个阶段，首批推进内控建设工作的52户企业按预定计划顺利完成培训准备阶段各项工作。从2012年10月份起，中国电子内控建设工作总体上进入展开实施阶段。本次会议的主要任务就是：对前阶段即培训准备阶段工作进行简要总结，对展开实施阶段工作特别是集团总部展开实施工作进行具体布置，对有关具体推进操作细节和技术层面问题进行安排和讲解。可以说，这是中国电子内控建设工作的“转段会”和进入实施阶段的首次集体培训会，也是集团总部推进展开实施阶段工作的启动会和部署会。下面我讲三个问题。

一、内控建设培训准备阶段工作简要情况

（一）中国电子董事会监事会和公司领导高度重视内控建设工作

国资委召开内控建设工作布置会后不久，中国电子很快行动，明确中国电子内控建设整体工作在集团公司董事会领导下，芮晓武董事长任总负责人。同时，成立中国电子构建内控体系工作领导小组，刘烈宏总经理任组长；李晓春总会计师、郎加总法律顾问任副组长，分别主管内控建设和内控评价工作；集团公司领导班子其他成员任小组成员。领导小组下设内控建设工作办公室和内控评价工作办公室，各部门领导均为办公室成员；财务部、审计部分别负责“两办”日常工作。

中国电子董事会及其全面风险管理委员会总体负责中国电子内控体系构建工作。董事会及风险管理委员会召开会议，专项讨论中国电子内控建设问题，在充分肯定《中国电子内部控制体系建设整体实施方案》（简称《实施方案》）的同时，对中国电子内控建设工作提出“满足规范性、提升有效性、注重科学性、突出全面性”的“四性”要求，为中国电子内控体系构建实施工作进一步指明了方向，是中国电子今后两年内控体系集中建设期的基本工作方针。

国务院派出集团公司监事会非常关注中国电子内控体系建设工作进展情况。在中国电子内控体系建设全面启动不到一个月的时候，8月初孙来燕主席一行9人听取了中国电子构建内部控制体系工作汇报。孙主席盛赞中国电子内控建设工作开了一个好头，认为集团公司领导高度重视，整体实施方案思路清晰、原则明确，前期准备工作卓有成效。同时希望中国电子突出体系建设和顶层设计，全面抓好方案实施与落实。9月中下旬，根据国资委有关文件要求，监事会抽调有关人员组成工作组开始进入集团公司进行内控建设状况专项检查，着重检查资金管理、招投标和采购业务等内控情况，检查单位包括集团总部和中电物资、中电广通。9月底前业已完成对中电物资的现场检查，10月份进入中电广通和集团总部进行检查。此项检查，既是按照国资委要求对各中央企业内控现状的一次普遍摸底，也是对中央企业内控建设工作的一次促进与推动。

集团公司领导高度重视内控建设工作。芮晓武董事长亲自在中国电子内控建设动员部署会上做动员报告，芮董事长明确要求：要充分认识全面构建内控体系既是国家

强制性要求，也是中央企业科学发展的内生需求；要认真贯彻国资委、财政部工作部署，将构建内部控制体系、落实《企业内部控制基本规范》及应用指引，作为积极应对内外部环境变化、防范经营风险、规范企业运作、促进科学发展、保障战略目标实现的重要举措。刘烈宏总经理亲自主持中国电子内控建设动员部署会，要求各级领导和各企业认真学习领导批示和讲话精神，结合企业实际，明晰工作思路，做好内部协调，抓好过程监督和成效管理，确保生产经营与内控建设（管理提升）两不误、两促进；刘总还在集团公司总经理办公会上，结合审议《实施方案》系统部署中国电子内控建设有关工作。

（二）集团总部积极推进内控建设培训准备阶段各项工作

中央企业集中推进内控建设是一项全局性工作。内控建设既以各级企业为基础实施构建，更需要从集团公司整体层面进行组织与统筹。因而，集团总部在推进中国电子内控体系建设中既要做好本级单位相关工作，也要更好承担起集团公司系统的组织领导责任。

1. 召开视频会议，全面启动内控体系建设

7月17日，由集团总部组织的中国电子内控体系建设动员部署视频会议在京召开，集团公司领导芮晓武、刘烈宏、王绍祥、杨军、郎加、李晓春、赖伟德、向梓仲出席会议；集团公司总经理助理、总工程师、总经济师，各二级企业及主要三级企业领导班子成员，其他各级次企业主要领导及相关人员等600余人参加了会议。中国电子构建内控体系动员部署视频会的召开，标志着中国电子规范构建内控体系工作全面启动。

为确保内控建设工作顺利实施，集团公司在明确成立领导小组及办公室等组织体系的同时，进一步明确了有关工作责任体系：各企业主要领导为本单位内控建设工作第一责任人；集团总部各部门既参照部门职责对“18项应用指引”进行责任分工，又对内控建设有关综合性业务事项分别明确具体主管责任；在《实施方案》中具体列示各企业、集团总部各部门内控建设主要负责人名单等；使内控建设工作不仅目标明确、思路清晰，而且组织有序、措施得力。

2. 组织业务培训，加强内控建设知识准备

集团公司领导和集团总部相关人员专题学习了国资委、财政部文件和中央企业内控建设培训布置会领导讲话，深刻领会国资委王勇主任、孟建民副主任专项批示精

神，深入学习《企业内部控制基本规范》及配套指引等相关基本文件。

集团总部主要部门业务骨干，参加了在上海国家会计学院举办的企业内部控制实施与应用高级培训班，系统学习内部控制理论知识和实践案例。之后，集团总部专门邀请已经推进内控建设工作的中国软件与技术服务股份有限公司、上海贝岭股份有限公司，介绍其内控建设情况和工作经验。

集团总部各部门员工在自学基础上，由内控建设工作办公室和人力资源部联合组织集中培训，邀请集团公司总经济师兼内控建设工作办公室主任徐海和讲解内控知识，介绍内控建设工作安排及有关工作要求。

8月下旬，内控建设工作办公室（集团公司财务部）组织各企业财务负责人、内控工作负责人和有关业务骨干在厦门国家会计学院开展“内部控制与财务管理”培训学习，总人数达130人。此次培训内容全面，效果良好，为各企业开展内控建设工作，提供了良好学习交流平台。

3. 制定实施方案，系统部署内控建设工作

根据国资委、财政部有关工作部署和国资委领导批示精神，遵循《企业内部控制基本规范》及相关应用指引等要求，经过一系列的研究准备，集团公司制定了《中国电子内部控制体系建设整体实施方案》。该方案明确了中国电子内控建设实施范围和主要工作任务；确定了“统一组织、分级负责，整体启动、分批实施，遵循规范、确保实效”总体思路和“思想重视、组织严密、真抓实干、保障效果”工作原则；明确了内控建设总体上分三个阶段进行，并具体确定各阶段工作目标、任务与要求；确定52户大中型企业（占集团总资产、总收入的90%和70%以上）从2012年7月全面启动内控建设，其他中小型企业从2013年3月起跟进；中国电子将于2013年底前基本完成内控建设集中建设阶段各项工作，于2014年5月底前完成总结报告并上报国资委。

《实施方案》先后提交集团公司办公会、董事会风险管理委员会和董事会进行审议，一致认为：《实施方案》内容全面、思路清晰、目标明确，具有较强可操作性，为中国电子规范系统开展内控体系集中建设工作奠定了良好基础。

4. 下发指导意见，有力推动企业内控建设

中国电子内控建设重在各级企业落实。要确保内控建设达到预期目的，不仅要有系统的整体实施方案和高层次的组织责任体系，而且要有得力的推进措施，强化企业工作指导。

中国电子内控建设工作办公室从启动内控建设之初就将加强对各单位内控建设工作指导作为自己的重要任务，结合各细分阶段工作任务和企业情况，适时下发了专项指导意见，对相关工作提出具体要求。此前已下发《关于抓紧做好内控建设培训准备阶段各项工作的函》（指导意见第一号）、《关于做好内控咨询服务机构选聘工作的意见》（指导意见第二号），即将下发展开实施阶段具体工作意见（指导意见第三号），对推动和指导企业开展相关工作发挥了积极作用。

5. 组织中介选聘，做好内控建设技术保障

内控体系建设工作系统性、技术性、规范性强，时间紧、任务重、难度大、要求高。为了提高企业内控建设工作效率和系统性、规范化及专业化水平，中国电子内控建设工作办公室和内控评价工作办公室采用“多家邀标、集团系统视频会公开述标、集团总部评委与企业评委共同评标”方式，组织完成了内控咨询服务机构选聘工作，确定立信瑞思、中京睿信、信永方略、国富浩华、中审国际5家机构为中国电子企业内控建设咨询服务“资格单位”。在此基础上，集团公司进一步确定立信瑞思为集团总部内控体系建设咨询服务机构。

在咨询服务与企业建设关系方面，集团公司业已明确“以我为主、中介支撑”的工作原则，同时要求咨询服务机构为集团总部和企业提供全面、专业的技术支撑，包括细划组织、调研访谈、方法支持、培训指导和文本草拟等服务保障工作。作为集团总部内控建设咨询机构的立信瑞思，同时负有协助集团总部对企业及企业咨询机构的工作指导责任。

6. 加强信息沟通，督促指导企业内控工作

为加强内控舆论宣传，顺畅信息沟通，内控建设工作办公室已在集团总部的办公系统内外网开辟了内控建设专栏，对内控建设动态、有关重要情况进行报道披露；同时专门出版了《中国电子内部控制建设工作简讯》，系统反映中国电子内控建设重要动态情况，目前已有7期简讯出刊。

根据工作计划，内控建设工作办公室还广泛开展内控建设调研督导工作。8月底9月初，分三个片区，集中听取中电进出口、中电熊猫、长城科技、桑达电子、中原电子、中电振华、中国软件等20多家二三级企业内控工作进展等有关情况汇报，有针对性地提出具体工作要求与建议，对掌握企业动态、推进内控工作，产生良好效果。

为迎接监事会内控专项检查，集团总部一方面认真组织有关企业布置受检准备工

作，并从中国软件、熊猫液晶和集团总部抽调得力人员参与检查工作；另一方面，积极组织集团总部各部门按照国资委和监事会要求，提前进行自查总结及资料准备，相关工作正在继续推进中。

7. 召开专题会，系统安排阶段性内控工作

结合中国电子财务工作会议，9月25日内控建设工作办公室在北京组织召开了中国电子内控建设工作专题会。一方面对内控建设培训准备阶段工作和咨询服务机构选聘情况进行通报，另一方面对展开实施阶段各项工作进行讨论，研究了具体推进工作意见；同时组织企业与入围咨询服务机构见面会，请集团总部拟聘咨询服务机构作内控建设专题培训，为系统总结培训准备阶段工作和具体安排展开实施阶段工作，奠定了良好基础。

（三）所属企业内控建设工作有序进行情况良好

集团公司所属上市公司推进内控体系建设情况良好。按照证监会的要求，所属各上市公司已于2011年或2012年初启动了内控建设，基本上都聘用了中介机构，相关议案都通过了董事会的审议，实施方案已报集团总部备案。长城电脑、长城开发被深圳地区列为实施内控建设规范试点企业；熊猫股份作为中国电子唯一A+H股上市公司，2011年率先实施内控体系构建工作，并基本建立相对规范的内部控制体系；桑达电子、上海贝岭、中国软件、长城信息、中电广通等企业基本完成了风险评估、流程梳理和缺陷认定工作，目前正在进行缺陷整改和内控管理手册的编制工作。

所属非上市公司内控体系建设工作进展基本正常。各企业领导对内控建设工作都十分重视，企业领导都按要求参加了中国电子内控建设动员部署会议；企业都成立了相应的组织领导机构，明确牵头部门；都制定了企业内控建设实施方案；对相关文件、集团领导讲话等，都认真组织了学习讨论；都积极派员参加了集团总部组织的专项培训。中电熊猫、桑达电子、中电进出口、中国瑞达等企业在集团公司召开视频会以后，主管领导和相关人员还进一步召开所属企业及有关成员学习培训会，对实施内控建设工作专题进行讨论和研究；桑达电子、中电振华等企业还自行组织所属上市公司中介机构为非上市单位举办技术讲座，或组织骨干人员到社会机构参加培训。这些工作为企业内控建设的展开实施创造了有利条件。但也有部分企业培训工作开展的深度和力度不够，对内控建设的舆论宣传不足，对实施内控建设的系统性研究不够深

入；个别企业在具体实施工作上，有等待上级细化安排、等待咨询机构进入的现象。

中电物资、中电广通高度重视、积极做好监事会内控检查受检准备暨受检工作，主要领导亲自组织准备工作和情况汇报。日前中电物资内控检查现场工作已经完成，中电广通受检工作进展顺利，两单位总体情况良好。

二、内控建设展开实施阶段主要工作安排

2012年7—9月，中国电子内控体系构建工作已完成培训准备阶段各项工作，2012年10月开始进入实质建设即展开实施阶段，并将于2013年6月前完成此第二阶段各项工作。根据《实施方案》，经中国电子内控建设领导小组会议暨集团公司总经理办公会议同意，确定主要工作安排如下。

（一）展开实施阶段基本工作原则

根据中国电子实际，确定集团总部和企业此阶段应坚持的基本工作原则为：立足全局，整体谋划；全员参与，内外结合；全面梳理，重点突出；规范实施，繁简适当；合理投入，确保实效。

（二）展开实施阶段总体工作要求

展开实施阶段对集团总部和企业的总体要求是：全面梳理，准确判断，标准适当，风险尽知，规范整改，实效显著。同时，坚持“三结合”，注重“两方面”。

1. 坚持“三结合”

一是原则性与灵活性相结合。既全面贯彻《企业内部控制基本规范》要求，又符合企业实际，保障企业运作效率；

二是总体部署与机动实施相结合。在实施方案总体时间段安排下，各阶段具体工作事项结合企业经营管理工作情况机动安排；

三是系统建设与速成见效相结合。在全面系统规范建设基础上，对重要缺陷和能够很快发挥堵塞漏洞、提高效率或防范风险、规避损失作用的事项，应优先专项实施内控制度、流程的建设与完善工作，以更好体现“内控建设与生产经营两不误、两促进”，更快取得工作实效，为企业经济经营发展服务。

2. 注重“两方面”

一方面，注重顶层设计。结合规范要求，适应企业改革发展需要，研究明确本企业内控管理理念和内控构架，系统解决好管理制度化、制度流程化、流程信息化，体现企业特色等问题，并与企业经营规模、产业及业务特点、资本结构、监管要求等相协调。

另一方面，注重体系建设。在全面性、规范化、标准化基础上，结合实际，按照“突出重点、体现特色”要求，预研确定本企业内部控制体系，包括目标体系、项目体系、责任体系、监督反弊体系、评价体系、制度体系、流程体系、信息化及信息沟通体系等。

（三）展开实施阶段工作步骤和主要任务

展开实施阶段的具体工作任务包括：了解内控环境，梳理现状；分析问题，查找缺陷；拟定标准，研判风险事项及风险等级；拟定整改措施、方案，实施整改工作；制定完善流程制度，编制内控手册等。

1. 明确重点，梳理现状

根据中国电子实际，拟定集团公司总体上以组织架构、发展战略、人力资源、财务报告、资金管理、资产管理、采购管理、工程项目管理、销售管理、全面预算管理、合同管理和业务外包管理等12项为重点领域；并对现有制度流程进行统计分析，重点人员访谈，重点流程制度穿行测试，编制内控现状梳理工作报告。各企业结合要求和自身实际确定重点范围，集团总部将分企业适时下达有关工作指导意见。

2. 缺陷风险识别与认定

缺陷风险识别与认定包括根据自身情况制定缺陷认定标准、缺陷识别、严重程度评估、最终认定四个环节。适时提交风险清单和风险控制矩阵材料、缺陷风险等级认定报告、重大及优先级风险控制清单，并提交总结报告。现状梳理工作和缺陷风险识别与认定工作应于2012年底前完成。

3. 内控体系重设与整改方案制定

企业内控体系重设主要是完成企业内控体系顶层设计文件（内控体系规划纲要或内部控制结构体系大纲等）。根据缺陷风险报告制定整改方案，包括完善制度、流程和健全运行体制机制，明确整改事项及其优先等级，整改责任体系、具体目标、完成时

限等。此方面工作应于2013年3月底前完成。

4. 落实整改及成果汇总

落实整改工作包括：建立或修订管理制度、业务流程、组织结构、治理结构、发展规划，内控体系设计和整改方案落实，出具风险管理文件，提交阶段性工作情况报告。

整改完成应进行一系列文件汇编，包括企业内部控制管理手册（包括环境分析、项目体系、业务流程、责任体系、监督与改进、反舞弊机制、信息与报告等内容），企业内部控制业务流程汇编，企业内部控制制度文件汇编，集团性企业内部控制体系建设与改进提升基本规范，以及内控体系建设工作初步总结报告。应于2013年6月底前完成此方面各项工作。

集团总部和各企业应就上述各细分阶段主要工作内容、事项，预先制订具体工作流程或实施细则，采取科学、高效的工作方法和技术手段，保障各项建设工作规范、有序、高效进行。如：设计利用内控环境梳理工作流程及有关内控分析统计表或调查评价表，事先拟定内控缺陷认定及等级划分原则标准和风险识别实施规则、整改方案拟定与实施工作流程或实施细则等。集团总部将根据工作需要，酌情适时就某些重要事项、重点环节，对企业进一步提出有关具体工作流程或实施工作意见。

三、当前推进展开实施阶段工作几点要求

（一）要高度重视严密组织展开实施阶段各项工作

展开实施阶段是构建内控体系最基础、最核心、最关键的工作阶段。各企业、各级领导要高度重视，各企业内控建设组织机构要严密组织、精心安排，各方面有关工作人员要同心协力，按照实施方案和规范要求，尽早启动，真抓实干，确保实效。年底前，集团总部将有针对性地对部分企业相关工作情况进行抽查，发现问题将通报批评。

（二）尽快落实咨询机构介入，继续做好培训工作

一方面，要加快落实咨询机构并开展工作，借助其专业优势深入做好内控业务与建设技术培训，尤其加强实际操作层面的专业培训；另一方面，要坚持“以我为主，

自主建设”方针。从总体工作部署，到重要问题把控；从缺陷标准审定，到重点风险事项等级确认；从顶层设计，到具体制度、流程制定，都要自主掌握，形成自己独特的内控管理理念、思路和体制、机制、方法、流程。要把企业内控建设过程变成内控管理人才培养过程，变成内控机制执行习惯养成过程，变成内控成果创造和效益发挥过程。

（三）全面启动内控现状梳理和缺陷查找等工作

各企业、集团总部各部门要根据财政部内控建设18项应用指引、中国电子有关指导意见和企业内部具体工作分工，抓紧落实展开实施阶段各项工作。各单位原则上要在今年内完成对现有制度流程的梳理分析、重点人员访谈、重点流程制度穿行测试，完成缺陷风险识别与认定以及原因查找等工作，并力争完成整改方案及保障措施制定工作。各企业不论内控建设进度与成效如何，都要在年底前就本单位、本系统内控建设工作组织与实际进展等情况，向集团公司提交专项工作阶段性总结报告（近日，集团公司已就前阶段工作情况和展开实施阶段工作安排，向集团公司董事会提交专项报告）。年底前后，集团公司将在企业上报情况和集团抽查结果基础上，就企业层面的内控建设工作情况进行首次专项总结，并在集团内部公开通报。

（四）对集团总部展开实施工作有关要求

咨询机构从今天开始正式进入集团总部，协助推进内控建设工作。今天的会议，同时是集团总部实际展开构建工作的推进会和启动会。除上述总体工作要求外，结合集团总部有关工作安排，再强调以下几点。

一是咨询机构进入后，各项具体内控建设工作将逐步全面展开。具体的详细的工作安排，由财务部李福江副主任向大家介绍；咨询机构的项目负责人也是立信瑞思咨询顾问公司的合伙人王总就有关技术操作问题作具体讲解。总体安排是：年底前，集团总部要集中时间、力量，完成现状梳理、缺陷风险识别与认定，乃至整改方案及相应保障工作计划制定等工作，以利于明年开春后直接组织整改落实。如前所述，如此大量纷繁复杂的工作，要在两个月左右时间内完成，时间紧、任务重、要求高，是可想而知的。因此，要求各部门：

（1）按照既定组织责任体系，进一步落实责任工作人员：要有一名部门领导具体主抓，一名主管处长具体负责，一名得力工作人员相对专职投入。为此，各部门要提

前做好必要准备，确保人员到位、工作到位、任务完成到位。

（2）既要做好本部门职责范围内的相关工作，还要做好有关专项指引分工范围及集团整体层面其他综合性专项工作。集团总部很多内控项目在进行全过程梳理、差距查找和制度完善、流程制定过程中，需要开展跨部门合作。因此特别强调：对于跨部门的业务事项各部门要大力互相支持与配合，各部门综合处长作为内控建设具体工作负责人要积极协调、互相沟通，确保顺利实施。

（3）在集团领导按工作分工主动做好职责范围内控建设指导督促工作的同时，各部门对涉及集团整体和本部门职责范围的有关重要事项，要及时向各自主管领导请示汇报，积极争取领导理解支持和工作指导。

二是为积极推进集团总部内控建设展开实施阶段各项工作，做好与咨询机构的协同与保障工作，在中国电子内控建设工作办公室和内控评价工作办公室的组织机构下，集团总部明确设立了“对接工作小组”。“对接工作小组”主要负责咨询机构现场阶段的各类事务性工作，包括安排落实办公场地、办公设备、工作用餐；负责与咨询机构的工作沟通；组织安排访谈，收集、整理与传递相关制度文件资料；负责组织对有关制度、流程进行修订和完善等。“对接工作小组”由财务部（综合处）、法律部、办公厅和审计部人员组成，由财务部李福江副主任任组长；请各相关部门尽快明确具体名单报财务部，工作对接小组近日将召开工作沟通会具体落实。通过这个小组，一方面对接咨询机构，另一方面有利于简化各部门工作，尽量减小对各部门日常工作的影响。

三是积极配合做好监事会对集团总部现场检查受检工作。根据国资委派出CEC监事会的通知要求，9月上旬，内控建设工作办公室组织有关部门召开了专题会，明确了分工与要求，相关部门已有积极响应：法律事务部已整理完成了全部规章制度并上报监事会，规划计划部、纪检监察部、资产部和财务部都已按要求报送了相关专项自查自评报告资料。预计监事会将在10月底前后进入集团总部开展资金管理、招投标和采购业务三项内控检查，检查方式包括各选定2011年至2012年上半年的1 ~ 3个具体业务事项，通过谈话、查阅资料（从项目立项、评估、会计档案等），用专业软件进行测试等，最终形成专题评价报告。为此，下周内控建设工作办公室（财务部李副主任）将组织有关部门再次召开工作沟通会，安排现场检查具体事宜，结合监事会对有关企业进行检查的情况，组织各部门进一步完善相关准备工作。

同志们，构建企业内部控制体系是一项意义重大、任务艰巨的重要专项工作。近

日，财政部再次就企业内控体系建设发布相关问题解释第2号，再次要求“强化组织领导，夯实内控基础，董事会负责内部控制的建立健全和有效实施，监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督，经理层负责组织领导内部控制的日常运行，全体员工广泛参与内部控制的具体实施”。各企业和集团总部各部门，要认真贯彻财政部、国资委和中国电子董事会、集团公司领导对内控建设工作的指示要求，按照中国电子和企业《实施方案》及上述推进计划与工作要求，认真组织做好各项内控构建工作，真抓实干，确保实现预期目标。

6 成效显著，任重道远

2013 年 7 月 26 日在集团公司首次财务工作专题通报视频会上讲话

成效显著，任重道远

同志们：

为了更好地创新工作方式、提高工作效率、加强上下交流、深化财务管理，今天我们召开首次财务工作专题通报视频会。各二级、三级和部分四级企业共约400人参加本次会议。在财务部李福江副主任及会计处宋金娣处长通报点评去年决算情况和有关整改工作要求之前，我先就集团层面有关财务工作情况和想法，讲几点意见。

一、简要通报集团财务部基本工作状况

财务部作为集团财务工作总体管理单位和集团经济运行管理主体单位，主要承担着集团财务管理职责，包括负责组织落实集团财务规划，推进财务管控体制机制建设、财务管理创新、财务结构调整，负责财务预决算、会计核算、财务决算、收益分配、财务风险监管和财务信息平台建设等业务管理；承担着集团经济运行管理职责，包括负责集团公司及各企业全面预算管理及企业日常经济运行监管、企业年度及任期经营业绩考核、企业财务绩效评价和有关经济数据统计；承担着集团资金保障职责，

包括负责集团总部资金筹措与企业资金集中管理，重要项目筹融资管理及对外协调，债务及或有债务（担保）管理，国有资本经营预算管理，政策资金和国拨资金管理；承担着其他重要管理职责，包括负责集团公司财务人才队伍建设、“小金库”专项治理、内控体系建设等工作职能。

近几年，国际宏观经济形势复杂多变，欧美等发达国家经济低迷和美日“量化宽松”对中国经济带来诸多压力；国内原材料能源价格上扬，人工成本大幅攀升，电子产品价格下跌，融资成本和汇率损失增大，给集团经营发展带来多重考验。集团在2009年成功收购冠捷科技后，近三年又重组贵州振华、成都锦江、彩虹集团等大型企业，并表企业户数近600家、资产总规模一举突破千亿元大关。与此同时，集团公司加快战略布局，大力推进三大系统工程建设和内部重组融合，使得集团财务工作矛盾更显、困难更多、压力更大、任务更重，对集团财务工作要求更多、更新、更高。

面对复杂情况和艰巨任务，几年来乃至2007年本人进入集团总部工作七年以来，在集团公司董事长、总经理和李总会领导与各企业大力支持下，集团财务部全体同志始终满怀工作激情，迎难而上，积极谋划，严密组织，坚决贯彻集团公司总体工作部署，全力以赴做好各项工作，始终做到三个坚持：一是始终坚持公司利益至上、集团大局为重的工作原则，努力工作，认真履责，克勤克俭，办实事，讲真话；二是始终坚持服从领导、服从指挥、雷厉风行的工作作风，对集团重大决策和集团领导的各项指示要求，都积极理解，坚决执行；三是始终坚持“三服务”（为集团公司发展战略服务，为集团管控和经营工作大局服务，为企业改革发展服务）工作理念。

2007年以来，我们坚持围绕财务工作进入央企先进这个目标，采取一系列有效措施，经过集团上下不懈努力，中国电子财务工作总体已经迈上新台阶：集团财务决算管理连续四年被国资委评为“中央企业财务决算管理先进单位”，全面预算管理、经营业绩考核等多项工作进入央企先进行列，多次得到国资委、财政部的表彰。财务部门建设和职工队伍状况也明显提升：自集团总部开展年度绩效评价工作以来，连续五年获得部门和部门主要负责人“双A”的可喜成绩。

二、近几年集团财务工作成效显著

（一）着力抓好集团经济运行管理，为集团公司各项主要指标连年创历史新高做出了艰苦努力

近几年宏观经济形势复杂多变，集团内部困难与压力诸多，我们通过“预算引领、考核推动、日常监管、决算落地”，采取系统统筹、重点把控、精心组织、逐项落实等工作措施，全力推动和促进集团公司各年度主要预算目标达成，为集团公司近几年各项主要经济指标连创历史新高、经营业绩考核结果再创历史最好水平做出了特殊贡献。

从2011年起，集团公司连续三年蝉联世界500强榜单，2012年度更是实现年度考核A级“零”的突破，如下表所示。

近三年集团公司主要经济指标完成情况表（单位：亿元）

项　目	2010年		2011年		2012年	
	数额	同比变动	数额	同比变动	数额	同比变动
资产总额	1 234.11	14.08%	1 447.83	17.32%	1 609.09	11.14%
营业收入	1 608.45	87.25%	1 682.36	4.60%	1 830.35	8.80%
利润总额	36.41	42.50%	37.36	2.61%	38.27	2.44%
所有者权益	405.32	12.63%	426.45	5.21%	466.93	9.49%

基于2010年、2011年数据，CEC已位列2011年、2012年财富世界500强榜单；基于2012年数据的2013年世界500强，定将继续铭刻中国电子的名字。

近三年主要预算指标完成情况表（单位：亿元）

年　度	指标	预算值	决算值	预算完成率
2010年	收入	1 210	1 608.4	132.9%
	利润总额	25	36.4	145.6%
2011年	收入	1 770	1 682.4	95.0%
	利润总额	39	37.4	95.8%
2012年	收入	1 780	1 830.3	102.8%
	利润总额（剔除液晶）	38	38.3	100.7%

如上表所示，预算领引，战略管控，对集团发展和经营目标实现发挥了重要作用。

2010—2012年中国电子在国资委考核情况表

年　　度	年度考核得分	央企考核排名	考核等级
2010年	129.98	85	B
2011年	130.39	67	B
2012年	132.85	38	A

如上表所示，以考核推动，多维度努力，目标设定，考核政策争取，高强度沟通协调，加上指标全面完成，使中国电子近三年业绩考核结果一步一个台阶。

（二）着力强化财务基础工作，中国电子连续四年获得“中央企业决算管理先进单位”称号

几年来，我们努力克服企业多、层级深、重组并购变化大等诸多困难与压力，完善会计核算体系，规范会计基础工作，加强日常财务报告管理和人员培训，有效组织年度财务决算工作，妥善处理各种特殊事项，狠抓决算整改工作落实，不断完善企业内部控制，集团财务管理工作质量和财务决算管理水平显著提升。

在各级企业共同努力下，近几年作为会计基础工作质量重要标志的集团月度快报，上报质量明显提升，时间显著提前。近三年年度（12月）快报主要财务指标与决算（次年4月完成）吻合度均达到99.5%以上，如下表所示，得到国资委和董事会高度赞赏；集团在2009年度审计报告意见类型首次实现“标准无保留意见”后，近三年集团近600家子企业，没有因会计核算问题被保留或强调的非标意见，各年度财务决算真实反映了集团经营成果，为集团连年完成上级各项考核指标，发挥了重要保障作用。国资委、财政部和集团董事会对中国电子决算管理工作给予充分肯定，2009—2012年，中国电子连续四个年度获得国资委对财务工作最高奖赏——“中央企业财务决算管理先进单位”称号（在中央企业中连续四年获得先进称号仅有寥寥几家，实属不易）。

2010—2012年决算管理有关数据情况表

年　　度		2010年	2011年	2012年
合并报表企业数	546家	574家	587家	
快报与决算准确度	营业收入	99.89%	99.52%	99.92%
	利润总额	99.86%	99.62%	99.95%
决算完成时间	4月27日	4月25日	4月21日	

为什么CEC这几年规模扩大、企业更多、层级更深、国际化程度更高、难度更大（全级次、境外……），我们的决算审计报告类型反而出现质的变化（上升），我们年度

数据准确度甚至高达99.9%，多项标志性指标发生根本性改观？这背后的艰辛和付出可想而知！

（三）着力加强筹融资工作，为集团重大项目建设和改革发展作出了重要贡献

近几年来，融资环境非常严峻。我们妥善处理融资保障和融资风险防范之间的关系，取得了显著成效。一是积极开展债券市场直接融资工作，集团总部成功完成65亿元票据融资，并把握时机成功注册300亿元超短融。二是加强与金融机构的战略合作，近三年为集团争取整体授信额度达千亿元。三是做好集团总部金融股权运作工作。经周密安排，谨慎操作，近两年在实现收益逾10亿元的同时，继续储备了20多亿元优质金融资产。四是积极争取政府项目资金支持。近三年获批国有资本预算资金21.5亿元，获得相关财政补贴逾4亿元。总体而言，近三年我们筹资近百亿元，投入资金超百亿元，对企业资金支持和担保支持累计过百亿元，储备融资额度达千亿元！

近三年，严格执行集团部署，全力保障主业发展资金需求，解决了重大项目资金需求近百亿元。包括围绕一号工程，为中电熊猫及熊猫液晶等投资26.6亿元；完成对二号工程中电研究院0.8亿元、长城网际0.92亿元的注资，为未来科技城项目提供过桥资金支持4亿元；支持金融板块打造，为中电信投注资10亿元；同时积极做好对其他企业的资金支持，包括对中电开发支持资金20多亿元，对中电振华和中电锦江增资近10亿元，支持中电系统解决沙特项目债务资金约1亿元等。另外，到2013年6月底，集团共为各企业提供委贷等借款22.8亿元，担保支持37.4亿元，为集团主业发展、重大项目建设和企业稳健经营做出了重要贡献。

（四）着力推进财务管理创新，价值管理成效良好

一是创新研究。近三年，在组织完成CEC“十二五”财务规划的基础上，先后完成“财务管控”、“财务转型”和“财务绩效评价体系”三个研究课题和《CEC 财务策略报告》，相关成果文件已投入应用。

二是创新工作。创造性推进全面预算和业绩考核体系化、个性化、信息化建设；深化对标管理——全面预算管理经验在央企工作会上交流介绍，业绩考核管理工作连年成为央企先进。

三是创新管控。在加强企业财务负责人委派管理和企业资金与会计信息等集中管理的基础上，每年结合重点企业生产经营情况和财务管控要求，分户下发《企业年度财务工作股东意见》，并设立“财务监管员”，对股东意见落实和企业财务运营状况进行跟踪监督，得到国资委孟建民主任的特别肯定和表扬（2013年央企财务会上的讲话）。

四是创新服务。三年来，我们积极借助财务融资工作中与银行建立的工作关系，主动帮助企业开拓产品市场，增加经营收益。持续向北京银行、农业银行、建设银行、招商银行等多家银行竭力推荐集团企业金融机具和IC产品；在所有与银行签订的战略合作协议中都明确规定了优先采购条款。本人多次与企业领导一起为此专门走访银行方面主管领导，或邀请其到企业参观考察，为企业开拓市场做出了不懈努力。最近，北京银行在以往采购的基础上，已决定扩大向长城信息采购力度，并帮助推介长信产品进入北京地铁服务系统，预计仅此将新增企业收入6 700万元。

2012年，我们积极落实领导要求，全面组织企业物业经营情况专项调检查。我们发挥财务专业优势，全面客观分析企业物业经营管理的现状，发现了一系列经营管理问题，向集团办公会提交专项检查报告和工作建议，并印发《关于中国电子企业物业经营管理财务检查情况的通报》，对企业逐户下达整改意见书，为企业提升物业经营管理水平和物业资产经营效益，发挥了较好的推动作用。

几年来，我们不断加强对企业的财务监管检查，每年组织专门检查组，依次对部分成员企业及其主要子企业进行现场财务检查，并分户形成财务检查报告在集团系统进行通报。同时对集团及成员企业的重要财务状况和重要风险问题不定期编报《财务监管报告》，使之始终处于监管和可控状态。

五是创造价值。几年来，积极组织开源节流、降本增效工作，为集团创造财务价值，为实现效益“稳增长”做出了积极贡献。仅近三年累计增收节支就达约20亿元，其中仅2012年一年总部财务实现直接增收就达8.63亿元（详见下表）。

2012年集团财务增收节支简表

序　　号	事　　项	保增长贡献额	序　　号	保增长事项	保增长贡献额
1	低息贷款、发行中票节约财务费用	9 741万元	2	沙特项目贷款免除利息	1.1亿元
3	释放保证金、合理透支降低成本	1 276万元	4	收回委贷2.55亿元（间接降本）	2 246万元
5	收取贷款担保费	725万元	6	金融股权运作收益	6.13亿元
	合计以上事项		增收节支贡献达 8.63亿元		

（五）着力加强财务队伍建设、部门建设和党建工作，得到多种褒奖

几年来，我们坚持和不断完善对企业总会总监年度履职考评管理，建立并充实了中国电子财务人才库，成功组织了集团系统千余人次的高级财务培训，积极推动各级企业间财务骨干交流，主动营造财务工作“创先争优”和勤于学习的氛围；有计划持续开展财务工作先进单位和先进个人的评选，几年来有10家企业、35位个人获得表彰；组织完成财会工作论文评选工作，评出获奖论文22篇，并集结成册予以刊发。近期正在与人力资源部、党群部等一起，积极筹划职工财会技能大赛，并将组队参加央企大赛，力争取得好成绩，以推动集团财会队伍素质提升。

几年来，我们坚持部门会议制度和计划制度，坚持年度有部署、月度有计划、月末有总结；制定《财务部内部运行管理规则》，明确部门领导分工及内部管理流程，显著提高了部门工作规范性和运作效率。不断加强部门思想作风建设，对部门员工的优良表现及时给予表扬鼓励，对出现的问题及时批评警示，使部门工作效率和工作质量始终处于良好状态。

同时，注重加强部门员工队伍建设，关注员工成长。2010年财务部有2位副处长聘任为处长，2人新聘为副处长，内部转岗交流处级干部2人；2012年我们又主动调整部门处室职责，对所有六个处室的处级干部全部轮岗，并在极短的时间内完成工作交接，各处工作有了新起色，干部队伍得到了锻炼。此举受到了集团领导和人事部门的充分肯定。

几年来，本人作为财务部党支部书记，带领党支部成员积极履行支部工作职责，充分发挥基层组织战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，为全面完成财务部各项工作任务发挥了很好的促进保障作用。2011、2012年财务部党支部连续被集团公司党组授予“先进基层党组织”称号，本人在2011年荣幸地被集团公司党组授予“优秀共产党员”称号。集团领导特别称赞：财务部是执行力最强的部门之一。

（六）着力抓好阶段性专项工作，为维护和提升集团形象做出了贡献

在完成繁重的日常财务工作和各项重点工作任务的基础上，几年来，财务部集中承担了多项重大专项任务。如：2010年贯彻财政部、国资委有关“小金库”专项治理工作部署，具体组织集团各层级企业全面开展小金库清查与治理工作，查出属于小金库范畴的问题93项、涉及金额3 293万元，特殊管理资产88项、涉及金额50 065万元，

清理企业银行账户4 000多个，其他经营管理问题82项，并逐项组织落实整改，得到国资委充分肯定，中国电子工作经验在央企会议上推介，本人被中央治理“小金库”工作领导小组授予“小金库专项治理工作先进个人”荣誉。

2011年7月，审计署工作组开展了历时约10个月的对中国电子原董事长熊群力的离任审计，工作量大、情况复杂。我们组织得力人员全面做好信息沟通、材料提供、组织协调和服务保障等各方面工作，对相关问题提供系统、全面、有力的情况说明和专项解释，多次到审计机构所在地专程报告情况、沟通工作，得到了审计署有关领导和审计组成员的理解。最终，审计署对中国电子取得的良好经营业绩和发展前景给予积极评价，并对中国电子审计协调组织工作给予充分肯定和好评，使本次任期审计由“查问题、找案子”，转变为关心支持中国电子的帮扶活动。

2012年5月，国资委、财政部全面部署中央企业构建内控体系工作，时间紧、任务重、难度大。困难时刻，集团领导将该项工作转交到财务部牵头组织。我们在承担着艰巨的保增长任务和繁重的财务工作的情况下，义无反顾、迎难而上，边学习边制定方案，严密组织周密安排，有计划、有步骤推进集团总部及各企业内控建设工作，取得良好进展，相关工作得到国务院派出监事会的充分肯定和孙来燕主席的特别赞赏，并得到集团公司董事会和国资委主管部门的积极评价。总之，是三年三大专项，三年三方好评。

三、“十二五”后期财务工作任重道远

（一）集团财务工作总体目标

近阶段，集团财务工作的总体目标依然是：到“十二五”末期，中国电子财务工作全面进入中央企业先进行列。2007年11月，我们在那次财务工作研讨会上首次提出“进入央企先进行列”这个目标时，当时很多同志觉得这个目标太高，难以实现。但是，经过六年的努力，在集团变化巨大、各种形势非常严峻的状况下，在国资委、董事会对中国电子财务工作要求越来越高的情况下，经过我们共同的努力，如今集团公司多项财务工作已经进入央企先进行列，非常不容易，令人欣慰。但是，中国电子财务工作要从整体上进入央企先进行列，还有较大的差距。因此，在2015年以前全面进入中央企业先进行列，依然是集团公司上下财务工作的一个总体目标。这个目标，我

们正在靠近，但是依然任重道远，尚需继续努力。

（二）集团财务工作三大任务

一是精管理。刚才，财务部贾海英副主任传达了中央企业财务工作会精神。国资委孟建民副主任讲话的核心内容是“精管理、控风险、上水平”。就是说，财务工作要向“精益财务”转型、提升。在预算管理方面，我们要全面落实集团公司业已制定的全面预算管理提升方案，强力推进预算管理信息化工作；在决算管理方面，要进一步加强决算后管理；在资金管理方面，要适应集团公司融资规模越来越大的状况，做好资金来源结构、融资期限结构和成本结构的优化管理，强化资金筹措与重大项目建设的匹配度，确保资金安全，控制融资成本，等等。总之，精细化管理是集团财务工作进一步提升、进一步加快全面进入中央企业先进行列的重要途径与措施。

二是深转型。国资委在2011年财务工作会议上提出“转型”要求。其实，中国电子财务工作“转型”早就已经起步了，我们的财务管理工作早已与集团经济运行管理和企业经营管理高度融合了（集团财务部在职责上就已体现）。几年来，集团公司各项主要经济指标连年全面完成，“预算引领、考核推动、日常监控、决算落地”，对集团经营管理发挥了重要作用。在对接集团发展规划、落实公司发展战略上，在资金保障、风险管控等等方面，中国电子财务工作都有突出的良好表现，得到集团领导的充分肯定。但是，财务转型还要继续深化。深化转型，一要进一步强化“财业融合”，实现财务工作与经营业务工作的深度融合。财务人员要深入业务的前端，了解业务事项、了解投资项目。要积极发表自己的意见，包括支持的意见和提示风险、加强管控的意见。二要继续深化财务服务。财务工作不仅要支撑和保障集团重大决策实施和投资发展，而且要对企业经营业务发展包括产品销售、市场开拓、品牌树立等给予更多关注和支持。三要继续提升财务工作能力、效率和水平。要加倍努力，尽快使财务工作更好地与企业进步、企业国际化、中国电子进入世界500强和进入中央企业先进行列相匹配。

三是促发展。财务工作的最终目的，是促进公司健康、平衡、持续发展。没有企业的发展，便没有财务工作的地位；没有企业的发展，便没有了财务工作的根本价值和现实意义。因此，各个方面的财务工作，都要紧密围绕集团公司的战略目标和改革发展，围绕着企业的健康发展，来付诸努力，做出贡献。

（三）集团财务工作四项重点

根据集团公司现实情况，今后一段时期，集团财务工作要继续围绕“全面进入中央企业先进行列”这个目标，主要从以下四个字上再下功夫，更求突破。

一是“人”字。集团公司财务工作要全面实现价值转型和精益财务管理目标，打造中国电子财务工作新的升级版，首要因素在于人才。当前骨干人才短缺、高级人才匮乏的问题在财务领域依然突出，亟待按照财会队伍建设推进计划狠抓落实，务求在2 ~ 3年内实现重大突破，以适应中国电子国际化、500强要求和发展需要。

二是“资”字。中国电子底子薄，近几年发展强度急剧增加，重大产业项目投入、企业并购重组、盘活资产（地产）等所带来的投资和财务融资规模迅速扩大，还本付息压力陡增，资产负债率明显上升，财务风险也明显增大（目前集团总部有息融资达175亿元，加上对企业担保37亿元，合计超过210亿元，集团总部184名员工人均超亿元）。在融资环境趋紧的大环境下，如何既有力保障集团发展和产业重大项目资金需求，又积极稳妥应对与化解巨大的财务资金压力和经营风险，是财务工作必须面对和解决的重大挑战。

三是“盈”字。近几年集团公司经营规模迅速扩大，2012年营收比2008年增长267%，但实现利润水平很低，2012年比2008年仅增长182%。三年来，财务成本及人工成本的上涨，新产业、新项目初期亏损，整合重组过程中战略性亏损（如彩虹并表及飞利浦合资公司等），以及集团总部入不敷出等，对集团公司可持续发展、融资保障、融资安全带来重大压力，也对集团总部正常运转和融资安全带来重大影响。集团公司及总部如何提升盈利能力，重要项目如何实现盈利、增利，成为亟待解决的、关系到能否可持续发展的重大现实和紧迫问题；集团公司在着力于重大产业项目建设的同时，必须有计划有组织地同时着力于盈利能力和盈利工程建设。

四是“理”字。近些年，我们针对过去较为薄弱的财务管理基础采取了一系列有力对策措施，经过艰苦努力，现在的确可以说（相对于历史情况）中国电子财务管理状况已经实现了历史性重大转变。但由于任务繁重、工作繁忙和各年度重大专项工作任务诸多等，过去几年财务工作更多的是在“堵漏补缺、健全完善”，更多的是基于具体情况，立足于完成任务，着眼于整改提高。集团公司财务工作尚需在实践基础上，以更高境界的对标，在更多方面进行更深层面的理性思考和理论创新，全面提升财务管理理论水平和思想境界（有规模资产的企业可以做得更大，有核心技术的企业可以

做得更强，有思想的企业可以走得更远），创造出更多的如同“三维决算管理体系”、“内部控制管理体系”那样的，具有中国电子特色的财务管理理念、体系，实现财务管理体系化、国际化，真正达到国资委“三个一流”（一流的财务队伍，一流的财务管控体系，一流的财务与经营绩效）的目标。

让我们共同努力，为实现中国电子财务工作全面进入央企先进行列而继续奋斗，为中国电子加快科学发展做出更多贡献。

谢谢大家。

7 在彩虹集团群众路线教育实践活动总结大会上讲话

2014 年 3 月 17 日作为集团公司总经济师、教育活动指导组成员

在彩虹集团群众路线教育实践活动总结大会上讲话

刚才，朱以明书记代表彩虹集团党委对7个月以来公司开展群众路线教育实践活动的主要做法、特点和取得的成效、收获做了全面系统又简明扼要的总结，就如何巩固和扩大活动成效、继续抓好教育实践活动有关整改落实工作提出了明确要求。我们督导组认为，朱书记的总结报告是实事求是的，不仅符合彩虹教育实践活动实际，而且表达出了领导班子抓好教育实践活动整改、实现彩虹二次创业的信心与魄力，督导组表示完全赞同，并希望认真抓好落实。下面，我代表中国电子第六督导组讲两个方面意见。

一、对彩虹集团教育实践活动的总体评价

去年以来，彩虹集团的改革重组得到了中央领导、国务院、国资委和中国电子、陕西省各级领导的高度关注与亲切关怀。彩虹的改革发展事关中国电子发展大局，彩

虹各级领导尤其是彩虹领导班子能否坚定信念、振奋精神，劲往一处使，拧成一股绳，能否深入联系群众，调动广大干部职工积极性，形成强大合力和工作动力，对及早顺利完成彩虹重组和崛起振兴至关重要。正是在这样一个关键时期，按照中央统一要求和中国电子的总体部署，自去年8月起，彩虹集团全面开展了以“为民、务实、清廉”为主题，以反对“四风”、解决突出问题、密切群众关系为重点的党的群众路线教育实践活动。我们作为中国电子第六督导组全程关注并参加了彩虹集团公司的群众路线教育实践活动。

我们认为，这次群众路线教育实践活动是继先进性教育、科学发展观活动、创先争优活动之后，我们党为加强执政能力建设，解决领导班子、党员干部作风问题，推进党的建设新的伟大工程，凝聚中华民族实现伟大复兴中国梦的一项重大战略举措，是贯彻党的群众路线教育的集中行动，也是中国电子“十二五”期间加快构建科学发展新体系、形成科学发展新格局的重要保证，对彩虹集团做好改革重组和稳定发展工作尤为重要。在整个教育实践活动中，彩虹集团党委和领导班子，在公司赖董事长直接指导下，在党政主要领导率先垂范下，按照中国电子党组的统一部署，深入学习、提高认识、精心组织，周密部署，结合“调整、稳定、融合、发展”中心工作，扎实抓好关键环节，集中解决突出问题，积极建立长效机制，顺利完成了教育实践活动阶段性任务，各项工作有声有色，教育活动成效显著，达到了预期目的。概括起来至少具有以下三个方面的特点和亮点。

一是贯彻落实活动总要求，认真查改“四风”问题，确保有力推动彩虹集团改革发展。活动伊始，彩虹领导班子就深刻认识到，开展好群众路线教育实践活动对做好彩虹当前重组发展尤其重要，不仅是一次接近群众、查找不足、改进作风的机会，更是一次凝心聚智、重振彩虹精神的机会。各级领导按照“照镜子、正衣冠、洗洗澡、治治病”的活动总要求，对照党的宗旨，结合彩虹发展要求，认真查摆“四风”问题，深入反思彩虹发展过程中的历史教训，对彩虹的定位、发展规划和面临困难及对策措施等，都做了全面深入的思考；对彩虹当前的发展和改革重组，方向更明、思路更清、干劲更足；对领导班子如何更好勇挑历史重担，不畏困难、迎接挑战、无私奉献，实现自我革新、自我提升、自我净化，都有了明确思想认识和行动自觉。从近期的实践看，在彩虹集团领导带动下，一级带着一级干，一级做给一级看，各级领导的群众意识和改革发展观念有了明显提高，务实高效的企业作风也已初步形成。2013年，

在彩虹内部改革调整和人员分流安置成本上升情况下，公司管理费用得到有效控制，其中，业务招待费同比下降32%，会议费同比下降54%。

二是紧密围绕职工群众最关注的紧迫问题和彩虹的振兴重任，确保教育实践活动取得实效。赖伟德组长在去年8月10日彩虹重组大会上向干部职工分析了彩虹历史上的决策失误和管控问题，导致了当前发展面临五大困境、转型发展步履维艰。一是由于上项目多、贪大求全，严重超越了彩虹承受能力，加上管理跟不上，产业转型面临失败的风险；二是产业投入与产出严重失衡，重大项目产出低下或常年无产出，资金周转陷入困境；三是由于停产转产，企业面临数千名员工分流安置的巨大压力；四是企业沉积不少存量资产亟需清理和盘活；五是彩虹短期难以实现扭亏为盈，到了生死存亡的关键时刻。这些问题既是彩虹重振发展必须解决的问题，也是职工群众最为关注的紧迫问题，是彩虹集团群众路线教育活动必须如实面对切实解决的重大“群众问题”。

彩虹新班子在承担艰巨的风险应对和重组任务的同时，强化宗旨意识，很好地将教育实践活动与促彩虹整合重组和生产经营任务紧密结合，与维护企业稳定紧密结合，狠抓了主导产业提升、结构调整、项目研发，加强了存量资产盘活利用、主动调整组织机构、积极搭建融资平台、稳妥推进员工安置分流，在创新机制、规范管理、严格考核等方面也都进行了积极大胆的探索和努力。彩虹总部由北京搬迁回咸阳，领导干部更接地气；班子成员建立了七个基层联系点，问计于民，征求意见；建立爱心基金，诚心为职工办实事、解难题；用3个月时间完成了数千个岗位的竞聘；成立了职工安置分流办公室，进行员工分流安置的摸底调研、答疑解惑，服务职工。彩虹的群众路线教育实践活动正是在围绕公司最突出、最核心、最紧迫的问题，驰而不息，以“钉钉子”精神，一个一个认真解决，不断让群众看到公司发展的新希望，使职工群众信心和满意度不断提升，确保活动不虚、不偏，务实有效。

三是突出抓好三个重点，确保教育实践活动成效更全面，效果更持久。首先是重点对象，确保各级领导班子都把自己摆进去了；其次是重点要求，着力解决“四风”突出问题，做到了有什么问题不回避、认真解决，什么问题突出、紧迫就抓紧解决什么问题，能够马上解决的，或通过努力可以解决的，规定时间表进行解决；第三是重点环节，就是着重抓好学习教育、听取意见这个基础，查摆问题、开展批评这个要害，整改落实、建章立制这个关键。在开展批评和自我批评环节，彩虹集团领导班子深入剖析了企业转型发展和班子建设等方面的深层次问题，结合自身工作分工，开诚

布公地开展自我批评、相互批评和促进提高，赖伟德董事长还对大家的发言一一做了点评，提出了改进要求。这次民主生活会对班子成员心理上震动很大，会上大家敢于掏心窝、说真话了，会后心胸更坦荡、心情更舒畅了。这是一次洗涤心灵的会议，达到了促班子更团结、凝聚力更强、作风更加务实，对推动领导更好担起彩虹重组发展大任具有重要历史意义。

在思想上有了真触动、观念上有了真转变、认识上有了真提高的基础上，彩虹集团领导班子狠抓整改落实，真抓实干，立行立改，努力把各项工作抓出成效。领导班子针对16个方面的问题，制定了19条具体整改措施进行整改；干部职工充分发挥工作积极性和主观能动性，统一协调，多措并举，抓好企业重点工作，技术攻关、产品良率、产品质量等方面渐趋稳定、良性上升；生产经营指标同比有较大幅度提升，切实做到了教育实践活动与保增长两促进、两不误，实现了稳定发展。教育实践活动为公司上下带来了新变化新气象，获得了广大群众的积极评价，促进了各项工作的顺利推进。

总结彩虹集团教育实践活动的亮点和特色，督导组认为正是坚持了正确的指导思想、工作方向，把学习贯穿始终；抓住了领导干部这个关键，发动群众，教育干部，实施重点突破；加强了活动领导，抓好引导和督导，确保了教育实践活动具有较高质量，取得了实实在在成效。正如习近平总书记对中央第一批教育实践活动评价的那样，即在提高思想认识、坚定理想信念、转变作风、推动工作落实等方面取得了重要阶段性成果，促使党员、干部得到了党性锻炼，刹住了“四风”蔓延势头，带动了社会风气整体好转，贯彻群众路线的长效机制和刚性约束初步形成。但是，我们也要深刻认识到，“四风”问题积习甚深，具有顽固性和反复性，反对“四风”不可能毕其功于一役，开展群众路线教育、加强作风建设是一项艰巨和长期的任务。在督导过程中，我们也感觉到，彩虹集团各企业的教育实践活动尤其是整改落实环节的质量和成效还不平衡；有的企业领导在整治“四风”、服务群众方面还有差距；彩虹集团老摊子、新任务头绪多，党员干部的廉洁自律、拒腐防变意识还要进一步提高，曾经出现过个别干部严重违纪违法问题，教训深刻。因此，在持久践行群众路线过程中，我们必须以钉钉子精神，持续抓好整改落实，抓好专项整治，抓好长效机制建设，使群众路线扎根于心，持久践行。

二、对彩虹集团下阶段相关工作的意见与建议

根据督导工作要求，就彩虹集团相关工作提四点建议，与同志们共勉。

一是牢记理想信念，坚持践行“务实高效、勤俭节约”新风不放松。理想信念是共产党人的精神之钙，要始终加强理想信念教育，解决好世界观、人生观、价值观这个总开关问题。每个企业都面临不同的发展阶段，在当前彩虹集团逐步走出困境、生产经营逐步向好的关键当口，我们彩虹各级领导只能舍小家、顾大家，想个人少些，想企业多些，更加团结一致，坚定信念，以坚韧不拔的毅力和勇气，勇挑重担。咬紧牙关，度过紧日子、苦日子，艰苦奋斗，勇往直前。芮晓武董事长说过，中国电子的产业领域处于完全竞争市场领域，虚不起，也浪费不起。彩虹当前尤甚。彩虹领导必须紧紧依靠广大干部职工，集中大家智慧，发动各种力量，为企业把好方向、掌好舵、谋好计，推动彩虹科学发展。将来的彩虹不会忘了你们，这也是在座干部你们的价值所在。相信通过两至三年的努力，我们一定能够以作风建设新成效汇聚推动企业改革发展的正能量，以优异的工作成效赢得广大干部职工和国资委、中国电子的赞誉，再创彩虹辉煌不是梦！

二是勇担改革重任，开拓进取，坚持狠抓整改落实不放松。彩虹集团的整改方案、专项整治方案、制度建设计划已经向广大职工做出了承诺，要以“抓铁有痕、踏石留印”的劲头，持续改进作风，推进各项整改。彩虹主要产业是中国电子一号工程的重要前端，是中国电子平板显示发展的关键一环。彩虹人要进一步增强大局观念、责任担当，进一步解放思想，开拓进取，进一步增强改革创新意识、生机活力，充分调动潜能，提高工作执行力和效率。要突出做好、做盈、做强主业，加快调整产业结构、资产结构、产品结构、债务结构、人才结构，掌握液晶基板玻璃核心技术，解决核心技术人才紧缺等问题，大力推进全面经营计划管理、全面预算管理、全员责任制管理的“三全管理”，不断树立党员干部新风貌、新形象，推动彩虹核心产业经营业绩和管理状况更好更快发展。要把各级领导班子建设得更加坚强有力，推动彩虹集团沿着正确的改革发展方向稳步向前，以企业重组发展实效接受群众和历史的检验。

三是认真总结提高，巩固扩大活动成果不放松。要牢记批评和自我批评是清除党内政治灰尘和政治微生物的有力武器，进一步总结、提炼彩虹集团在教育实践活动中

取得的好经验、好做法、好模式，着力提高领导班子发现和解决自身问题的能力，固化教育活动成果，使彩虹集团改革发展各项工作与中国电子各项改革工作相融合。要在推进彩虹中心工作任务中不断深化教育实践活动，借活动之力破解改革重组中的难题，把党员、干部在活动中激发出来的工作热情和进取精神转化为做好工作的持续动力，用工作成效检验活动成效。

四是狠抓廉洁自律，坚持反腐倡廉不放松。要按照中国电子刚刚下发的《2014年党风建设和反腐倡廉任务分工》要求，加强纪律建设和党风廉政体系建设，规范权力运行与监督，不断提高现代企业治理水平。要强化党内纪律检查、巡视监督与企业监事、监察、审计、法律监督相协调的有效监督，加强领导班子内部监督。尤其在有关采购、营销、基本建设、物业经营、选人用人等经营管理关键环节以及重大项目、重点工程和重要任务方面加强效能监察和制度执行，建立“不敢腐、不能腐、不想腐”的廉洁从业氛围，切实在风险控制、内部控制、降本增效、资产利用、精益管理和节能减排等方面取得管理实效。坚决防止“项目搞起来、干部倒下去”问题重演。

2月23日，刘云山同志在党的群众路线教育实践活动中央督导组总结会上强调，做好督导工作是教育实践活动不走过场的重要保障。督导组的工作是尽职不越位、督导不包办。在开展教育实践活动期间，彩虹集团党委及全体同志对我们第六督导组的工作给予了大力支持和帮助，我们将继续按照中国电子关于督导工作的要求，关注彩虹的持续整改和改革发展。

最后，我谨代表中国电子第六督导组向彩虹集团党委领导班子和全体干部职工，在彩虹调整改革中所做出的努力和奉献表示崇高的敬意！对大家给予督导组的多方支持与帮助表示诚挚的谢意。衷心祝愿大家工作顺利，身体健康，万事如意！

8 在中国电子2014年度财务工作研讨会上的讲话

2014年9月25日，作为集团公司总经济师

在2014年度中国电子财务工作研讨会上的讲话

自2007年中国电子财务工作研讨会首次明确集团财务工作服务于集团发展战略、服务于集团管控、服务于企业经营 三项原则，2009年财务工作会首次提出力争在2015年以前财务工作全面进入中央企业先进行列奋斗目标以来，伴随着集团公司产业发展、管理提升和改革调整，中国电子财务工作在集团主要领导关心支持、李总直接领导和大家共同努力下，克服资源基础差、管理难度高等诸多困难，在服务大局、支撑发展、提升管理、防控风险等各方面取得了显著成效，得到各方积极评价，多项工作先后获评中央企业先进，主要财务工作业已基本进入央企先进行列。

当前，中央企业深化改革的大幕已经拉开，大有风雨欲来重梳妆之势；集团公司同时面临深化改革和投资与经营多重压力，集团财务工作必将迎来更重任务和更多挑战。结合当前集团面临改革发展形势，从研讨的角度，我提三个问题（或称三个课题），与大家一起交流、思考。

一是关注和思考集团（或本企业，下同）“做强做优”问题。一方面，中国电子已经做得很大了，但还不强，技术、产品、服务不强，盈利能力、市场竞争力较差，可

持续发展能力亟待增强。另一方面，集团公司正在向着做强做优努力。正如大家所看到的显示技术工程和信息安全工程，在产品与服务上正在努力实现突破，如果天时地利人和，经过几年努力做强是有希望的。因此，财务工作如何服务于做强做优、更好支撑发展、防范系统性风险，是历史赋予大家的重要责任。对于一个产业集团而言，做强做优的关键，在于是否真正拥有若干世界级的技术、产品与服务及持续创新能力，而如何将有限的财务资源（包括资金、政策等）有效支持和促进集团的技术、产品、服务的创新与超越，应该是财务工作服务大局的重要任务。

二是关注和思考集团“盈利能力”问题。近阶段由于处于战略投入期，集团公司将持续面临巨大盈利压力，而保持一定利润水平是争取良好发展环境的必要条件。以盈利为核心的经营业绩维护是财务工作的重要职责。当前，抓好成本费用工程非常必要，运营效率确需提升，奢侈浪费必须消除；建设可持续的盈利工程系统同样紧迫（既要节流，更要开源）。我们需要在现实性上抓好成本费用管控工程建设，同时在预见性上抓紧盈利工程建设，才可能有效保障中国电子平稳度过战略困难期，才能够避免每年都为保利润疲于应对。解决盈利能力问题的关键，是在科学决策的前提下，系统推进技术产品（服务）创新、经营模式创新和体制机制创新；在于由追求经营规模向注重经济效益、由关注项目建设向注重产品技术、由偏重企业自发向注重集团谋划三个转变。作为支撑大局、体现全局的财务工作，理应将其作为现实任务，为之做出积极努力。

三是关注和思考集团“结构调整”问题。近两年及近阶段，集团公司企业结构、产业结构、资产结构等等，都在发生并将持续发生重大变化。例如，在企业结构和资产结构上，显示技术产业一业独大、独领风骚情况日益显现，但在盈利结构上，至少近几年，IC业务、军工业务和服务业，仍然是并仍将保持重要支柱地位；新兴产业尤其是产融结合业务的规模，有可能异军突起。再例如，经过业已和即将进行的整合重组，集团产业集中度将迅速提高，二级企业数量已经并将继续明显减少，产业板块集团企业的地位与作用将日益突出，实体性企业较多成为集团三级及以下成员单位。鉴此种种，一方面，集团财务服务乃至集团各方面管控问题，应该贯彻中国电子科学发展新体系建设要求，及早进行预研，适时做出必要调整；另一方面，集团三级财务运管体系和核心团队建设问题，应该放在较以往更加重要位置进行考量和安排。集团财务管理体系和财务团队建设，如何更好地适应和符合产业发展、结构调整、央企

改革的要求，不仅是集团财务工作的重要任务，也是我们每个企业财务领导的重要责任。

事业在召唤，形势在催促，大家唯有勤思考、多努力。预祝各位为集团发展和自身进步，百尺竿头更上一层楼！



1 2008 年度财务工作回顾

2008 年 12 月 31 日

2008年度财务工作回顾

2008年，无论是对世界还是对中国而言，无论是对公司经济工作，还是对公司财务工作而言，都是一个异常困难、充满艰辛的一年。在集团公司熊董事长的关心、支持下，在李晓春总会计师的直接领导、帮助下，经过财务部全体同仁加班加点、任劳任怨的拼搏努力，财务部不仅较好完成了年初确定的艰巨的重点工作任务，圆满完成了繁重的日常财务工作事务，而且还突击完成了许多艰难的应急专项工作任务，为集团公司在2008年中渡难关、求发展，做出了应有的重要贡献。

一、2008年财务工作特点与状态

（一）2008年，集团公司经受了来自金融、经济和成员企业等多方面重大冲击。这些冲击的首先感知者和主要受力者，几乎都是集团财务工作和财务人员。

1. 从国内金融紧缩、利率和准备金率一再上调，到世界金融危机爆发，无不牵动着集团公司的生命线——融资与资金链安全，使2008年集团财务工作形势异常严峻，融资压力和资金链风险急剧增加，财务部资金保障及相关工作难度异常加大，任务异常

繁重。

2. 金融危机对实体经济影响，实质上导致经济危机已经发生。世界性经济危机对各企业乃至中国电子总体经济带来巨大冲击，使得2008年集团公司预算目标确定、预算执行等各项预算管理工作都面临极大挑战，工作难度和工作强度也随之陡增。

3. 由于多种因素特别是严峻宏观经济形势影响，2008年重要子企业出现了三大亏损企业（夏新、桑菲与华虹）。特别是夏新危机，从年头蔓延到岁尾，使集团财务工作更是雪上加霜、不堪重负（影响到预算执行、资金投入、担保与反担保、亏损弥补和净利润平衡等一系列问题）。

（二）2008年，在集团公司形势严峻、压力大、任务重的大势下，财务部同时又面临一系列新情况、新问题。

1. 2008年集团成员企业全面执行新准则，并全面接受国资委统一聘用事务所抽查审计（执行新准则对会计核算、报表、决算和一系列账务处理影响巨大；抽查审计要求高、沟通工作量巨大）。

2. 2008年全面预算管理深入推进（董事会对预算管理高度关注，要求越来越高），“两个平台”（资金集中和会计信息集中）建设广泛展开（停滞多年重新启动难，且年内目标高），财务风险管理踏上征程（全新的业务，人少事难）。

3. 2008年一系列财务新制度、新规章拟定、报批、执行，一批新干部（8个部处领导6个新任职）和新员工（3个）上岗，还有一批新生儿诞生（年内部门员工生育了3个孩子，其中两人做了母亲）。

（三）2008年，财务部工作的显著特点是：高、难、急。

1. 要求高，起点高。体现在新准则执行、全面预算管理和两个平台建设等方面。

2. 融资难，资金保障难，预算目标完成难，财务战略、预算管理实施细则等新制度编制难。

3. 企业面临困难应对急，夏新危机处理一急再急；各类财务分析材料、数据报告，不是限时上报，就是要“立等可取”。

（四）2008年，财务工作（人员）总体状态是：紧盯年度目标，全力推进工作，加班加点不加薪，任劳任怨不吭声。

为了上报2007年决算，会计信息处毕向辉处长和陈培琦等同志牺牲“五一”长假，连续数天昼夜奋战，毕向辉甚至工作到产前最后一日；为了完成集团预算方案

（草案），预算处李赞处长和张志等同志经常加班加点，编制预算报告一篇又一篇；为了准时完成有关会议资料和总部决算，综合处同志在李福江处长带领下通宵工作一次又一次。

财务部领导以身作则，带头加班加点忘我工作：李兆明副总先后直接代理会计处长（毕向辉休产假）和资金处长（黄刚进入夏新工作组），直接组织承担公司融资、集团授信、中介沟通、新准则执行和总部财务管控等一系列具体工作；徐海和总经理几乎每天都早来晚归、工作10多个小时，大多数假期都用在了工作上，仅因处理夏新危机就出差10余次。

据初步统计，除大量正常财务决算报表和每月财务快报、统计报表外，2008年，财务部向集团领导上报《财务月报》（12期）、《财务动态》（12期）、《财务监管月报》（4期）和专项《财务报告》（8期），以及专题请示报告等共达50余份；完成40多万字（其中会计核算办法30多万字）的财务规章制度文稿13篇（大部分已印发，少部分在审批中），完成其他各类文件资料不计其数。一年来财务工作强度之高，难度之大，以及员工辛苦程度，可以说历史罕见。

二、2008年财务工作主要成效

（一）财务制度体系基本建成。

2008年完成了《中国电子财务战略规划纲要》、《集团公司企业投资回报管理暂行办法》、《集团公司会计核算办法（新准则）》，以及会计制度、财务监管办法、担保办法、资金集中管理考核办法、集团及总部预算管理实施细则、总部资金收支管理办法、会计信息管理办法、企业资产质量评价与财务风险预警办法、总部差旅费管理办法、债务管理办法等。加上2007年完成印发的《集团公司财务管理制度》和《企业总会总监职责管理暂行办法》，使集团公司从财务战略，到重要基本财务制度（财务制度、会计制度、全面预算管理办法、投资回报办法等），再到具体财务管理规章，形成了较为全面的财务管理制度体系。

依据集团董事会批准的企业投资回报管理办法，经过艰苦的沟通工作，集团公司于年底前最后一天收取所属企业特别收益金数亿元，从而完全扭转2008年总部财务报表亏损状况。因此可以说，2008年，是集团公司财务制度建设取得突破性进展的一年，

是集团公司财务规章执行首次取得重大直接经济效果的一年。

（二）重点财务工作成效良好。

主要体现在以下几个方面：

1. 全面预算管理步入规范有序轨道。以《集团公司全面预算管理办法》为龙头，为了具体规范各级预算管理单位预算管理行为，2008年，我们制定了《集团公司预算管理实施细则》；为了详细规范企业预算报告（报表），2008年专门制定了《企业预算报告模板》，使全面预算管理的各方面、各层次都做到有章可循。2008年，在宏观和微观金融、经济形势都特别严峻、企业预算管理特别困难的情况下，我们较好完成了2008年预算安排、调整和执行管理以及向国资委汇报沟通等多方面工作，预算工作得到领导认可和集团董事会好评。

2. 资金管理工作进入新阶段。

一是首次成功（分两批）发行短期融资券26亿元，不仅节省了数千万财务成本，而且在金融形势严峻状况下，大大提高了集团公司融资保障水平和CEC在债券市场的企业形象与知名度。

二是全面推进中国电子在银行系统的集团授信，业已获得建设银行综合授信98亿元，被中国银行确定为“永久的战略合作客户”，集团公司在各银行的综合授信总额达233亿元，年内完成总部融资（借贷等）80多亿元，有效保障了集团公司投资发展和危机处理的资金需要。

三是全面推进企业资金集中管理。先后3次组织召开企业负责人资金集中管理（分片）会议，多种形式反复与企业负责人做沟通、动员工作，多层次、多方面直接与多个证券监管机构和“二股东”做沟通工作，制定下发资金集中管理考核办法……经过艰苦努力、克服重重困难，终使可支配资金集中度由去年年底的8%，猛增到今年年底的50%以上，圆满实现了年初预期目标。

3. 会计信息管理有新进展。

一是根据新准则要求完成了集团公司会计制度和会计核算办法编制工作，并组织指导各企业顺利完成新、旧准则转换，使企业会计工作迈上新台阶。

二是按计划全力推进企业会计信息上线工作，完成了上线企业在信息平台上的新旧准则衔接转换，制定实施了《高新企业财务信息集中方案》，完成了6期195户数百人企业相关人员业务培训，年内企业上线户数增加130多户，除华虹等特殊情况外，较好

地完成年初预定企业上线目标。

三是财务决算工作早计划、早安排，完成情况很好。经过数月连续奋战、艰苦努力，克服夏新等企业延时上报等困难，准时完成了2007年决算汇总审核上报工作，并得到了集团公司董事会的充分肯定和特别表扬。

4. 财务风险管理全面启动。

在制定财务风险监管制度的同时，创造性地建立了企业财务监管员制度，与财务监管员签订了保密责任书，完成了夏新、桑菲、器材以及广通科技等财务监管分析报告，从9月份开始逐月上报企业财务监管报告。11月中旬，根据宏观形势变化和集团公司实际，特别提交了《集团公司总部资金风险预警报告》，受到集团领导的高度重视。

5. 总部财务管理更趋规范。

特别制定了总部预算管理实施细则和总部资金收支管理办法，全面规范了财务收支手续制度，总部财务管理规范程度显著提高，内控机制更加完善和有效。2008年，财务部坚持部务会、处务会和部门员工会等例会制度，在年度工作总体安排的基础上坚持季度工作安排、总结制度，内部管理更严格、财务工作更有序。

（三）财务队伍素质明显提高。

一是配合集团领导注重加强企业总会总监职责管理，促进其履职能力提高。2008年，在全面收集、分析企业总会总监2007年财务工作报告基础上，提出了加强企业总会总监管理的意见，受到领导关注与支持；年内实现总会总监交流3人次，新增配备1人。2008年企业总会总监履职状况有较好改善，前不久，科技开发公司财务总监田伟同志本着对公司高度负责的精神，向集团公司特别提交了较有深度的专项分析报告。

二是顺利召开第二届主要子企业财务工作研讨会，增强了企业总会总监队伍的凝聚力，为促进当年重点工作完成，推进资金集中管理，发挥了重要作用。

三是财务部骨干团队得到锻炼、迅速成长。一年来艰巨而繁重的财务工作，累了心身也磨练了意志，少了歇息却也增长了才能。财务部5位处长，4人为新职。经过一年多历练，李福江很快适应综合处的纷繁工作，且该处工作状况已有明显改善；李赞到总部工作才一年多，预算工作已成竹在胸；面对风险管理新题，李琦勇于探索，初有成效；毕向辉新职新岗，会计决算工作已运作自如；黄刚作为续任处长，勇担新责，在担保管理、资金运筹等方面成效显著，最近又全力投入夏新危机处理，获得一致好评。还有陈培琦、张志、万沫、张砚文、陈建军、安萍等同志工作能力也明显提

高，周仙、王鹤、李恒等新加入同志都能较快地熟悉情况，有的已独立承担重要工作。一年来，财务团队思想稳定、工作积极、任劳任怨、团结向上、精神可嘉、令人欣慰。

（四）财务工作为集团全局做出了贡献。

一是在特别困难的金融形势下，平稳有效地保障了集团公司多方面的资金需要，巩固扩大了融资渠道和融资方式，为集团公司改革、发展和稳定发挥了重要作用。

二是一年来累计为企业提供财务支持43亿元（其中：提供委贷19亿元，担保24亿元），有力地支持、保障了成员企业经营与发展，为集团公司总体稳定和平稳发展做出了贡献。

三是通过预算管理为促进集团公司在极端困难条件下全年经济工作取得相对较好成果，做出了诸多努力。年初，通过企业预算安排来引领全局；年中，通过组织企业调研、逐户落实企业中期调整预算，来推进企业经营管理；年末，通过不断跟踪企业年内预计完成情况，及时提出并组织落实有关重要应对措施，来促进企业全年任务完成；以及主动加强与集团董事会和国资委主管部门沟通、汇报，做好集团年度考核相关工作，争取得到上级理解与支持等，为集团公司今年完成任务发挥了不可或缺的重要作用。

四是全力参与夏新危机处理。包括积极提出应对建议，参与组织决策实施，筹措投入数亿元资金，办理数亿元担保和落实数亿元资产反担保，以及直接参加各类形式的组织，参与夏新处理工作，为夏新危机处理和维护集团利益，投入了极大精力和财力，做出了艰辛的努力。

五是主动应对集团公司财务困难和经营风险。不仅对有关企业面临的风险问题及时反映，加强担保风险保障措施，而且主动就加强总部建设、防范集团总部资金风险和CEC系统风险提出了预警报告和十大对策建议，为集团公司及时采取重大决策措施，保障集团总部利润和集团系统净利润不亏损，进而规避一系列重大风险，争取了宝贵时间，创造了重要条件。

六是认真落实担保办法，坚决收取企业担保费用，落实反担保措施。今年为集团总部获得担保费实际收入640多万元，落实反担保降低担保风险数亿元，使集团公司总部多年形成的“担保不收费、风险无抵押”的不利状况开始得到根本改观。

七是2008年财务工作在战略制定、制度建设、预算管理和两个平台建设，以及发

债融资等诸多重要问题上，都取得了很大突破，为落实集团公司“三年重点突破”的战略部署，支持促进集团公司的改革发展发挥了积极作用，做出了应有贡献。

三、2008年工作体会和2009年主要财务工作安排

回顾2008年，各项工作均取得了一定成绩，但也不乏缺憾与不足。一是财务管控能力还不够强，效果还不够好。许多企业财务资源未能充分发挥综合效能，也有许多有效财务资源使用效果欠佳，令人心痛；二是财务风险，特别是集团总部资金链及担保风险并未根除，并偶有加重、深化之势，令人担忧；三是总部经营及收不抵支状况未见明显好转，总部经济实力和管控能力未有明显提高，令人深思；四是因过于繁忙、劳累，本部财务人员再培训、再学习时间严重不足，对重要财务问题缺乏充分调研和深入思考；五是财务工作质量还不够好，效率还不够高，集团公司整体财务工作水平离中央企业先进水平还有较大差距。

回顾2008年，有不少疲惫和遗憾，却也有更多欣慰与感恩。集团公司熊董事长高度重视、非常支持财务工作，对重大问题亲自关心、直接抓落实；李总会积极指导重要工作实施；集团其他各位领导对财务工作都很关心支持，给予许多理解与帮助；集团各部门和各成员企业都对财务部工作给予许多的理解、宽容与支持。这一切，都令人感动和欣慰。一年来，财务部每一项工作进展和成绩取得，都是各方面领导、同事、朋友们关心、支持、协同的结果。我和我的财务部同事们，对此谨表深深的敬意和衷心的感谢！

展望2009年，虽有金融危机和经济下滑等不利环境影响，但中国经济发展的基本趋势仍在，中国电子改革发展的基本态势仍在。对中国经济和中国电子的未来，我们充满信心。

展望2009年，财务工作将坚决贯彻中央经济工作会议精神和集团公司工作部署，以集团公司中长期发展战略和集团公司财务战略规划纲要为指引，以保增长、促发展、实现中国电子平稳增长（防止大起大落）为根本，以全面预算管理、两个平台建设、资金筹措保障、财务风险管控和财务队伍建设为重点，继续加强财务制度建设，全面落实财务管理基础规范，提高财务资源统筹利用水平和财务风险防范能力，为中国电子改革发展，为中国电子在未来三五年内进入中央企业财务工作先进行列，而继

续奋斗。

2009年主要财务工作任务与目标如下。

一是财务制度体系全面建成。财务战略、两个预算实施细则、信息管理办法、资产质量评价和风险预警办法、债务管理办法等财务规章制度要完成审批程序，全面印发、实施；要着重抓好财务战略的宣传贯彻实施工作。

二是全面预算管理上台阶。预算编制的规范性要达标（严格执行实施细则），预算目标的准确性要合格（主要指标误差在10%以下），预算执行的有效性要显现（保障集团公司各项主要指标全面完成董事会考核指标），预算管理开始真正成为各企业加强运营管理的重要手段，预算管理在保障和促进集团年度经营目标的实现上发挥了更大作用。

三是继续推进企业资金集中管理工作。可支配资金归集度在2008年基础上要再提高10个百分点；所有主要子企业全部进入资金集中管理平台，与银行的战略合作和集团授信运作基本形成。

四是继续推进会计信息“上线”管理工作。主要子企业全部实现上线管理（上线总资产、总规模、总利润超过整体的90%）；信息平台使用效能开始显现，会计信息分析系统开始运行，财务信息平台的管控作用和服务功能初步显现。

五是全面推进企业财务风险管理。着手编制企业内部控制手册，完善内控机制。落实财务监管员制度，发挥财务监管员的作用，每个主管财务监管员年内至少提交1 ~ 2份有深度有价值的企业财务监管分析报告；财务部每月出1期财务监管月报；年内组织1 ~ 2次企业财务监管分析报告会，发布不少于3期企业财务风险预警报告（或通报）；对重点风险企业至少提交1 ~ 2份财务风险监管专题报告。

六是继续做好融资保障工作。为了有效改善集团总部负债结构，在维护好现有融资渠道的同时，积极创造条件，年内发行中长期企业债券10 ~ 20亿元；强化对企业委贷、担保管理，在做好风险防范工作的同时，努力压缩非主业、非集团决策事项的担保、委贷规模（争取降低四分之一以上）；积极处理总部历史遗留担保问题，争取基本了结。

七是继续加强财务骨干队伍建设。强化财务人员培训，做好企业总会总监履职评估和日常服务工作，开展财务先进评选活动，促进财务队伍素质提高使企业财务管理水平再上一个台阶。

2 2009 年度个人工作总结

2009 年 12 月 28 日

2009年度个人工作总结

2009年，集团财务工作面临的形势概括而言是三个字。一“难”：全球金融危机和企业经营下滑使预算管理难，集团内部整合、外部并购使融资保障和会计信息管理难，华虹分离、夏新重整使税务筹划难；集团改革发展带来一系列新情况、新问题，给财务工作带来诸多困难与挑战。二“重”：宏观经济困难，国资委、董事会工作要求不断提高（如国资委决算抽查审计、董事会要求资金集中度达到60%以上等），加上财务预算、决算、两个平台建设、财务战略与制度建设、队伍培训管理等重点工作十分集中且点多面广，使得财务工作任务十分繁重。三“大”：在金融危机情况下，集团公司抓住机遇谋发展，使集团总部对企业支持投入大，因而资金要求量剧增，客观上使财务融资量急剧增大，集团总部融资压力、资金风险和财务风险迅速加大，财务部工作压力陡增。一年来，面对繁重任务、诸多困难与巨大工作压力，本人坚守对集团负责、对工作负责的原则，在集团领导关心支持和各部门的支持帮助下，组织带领本部员工忠于职守、胸怀全局、迎难而上、艰苦奋斗，圆满完成了年度各项财务工作任务，取得显著成效，为集团公司改革发展做出了应有的贡献。

一、财务部2009年主要工作成效

2009年，在圆满完成各项预算、决算、费用报销、会计核算、纳税筹划、统计、工资等一系列繁重的日常工作的同时，财务部坚决贯彻集团工作部署，经过艰苦努力，在诸多重要工作上取得显著成效（详见财务部工作总结）。

一是从预算、决算管理上，有效促进和保障了年度经营预算目标实现和集团考核结果的改善。由于预算目标设定合理，“一保六抓”及预算管理成效良好，预计2009年集团可以全面完成年度预算目标和考核指标，经营业绩考核等级有望达到“B”级（较上年提高一级），将给集团总部带来一系列积极影响。与此同时，通过各种努力，争取到2008年国资经营预算全额免上交，节支3 500多万元。

二是克服诸多困难，首次成功发行25亿元固定利率7年期企业债券。有效拓展了集团总部融资渠道，改善了融资结构；仅与目前低利率状况相比，每年就节约财务费用1 000多万元，且有力提升了集团商誉和声誉。

同时，积极推进银企合作，扩大总部授信保障，新增总部授信额度93亿元，同比增长83.8%。

三是全面保障集团公司重大投资决策落实。年内新增总部有息融资44.6亿元，同比增长70.4%。先后为冠捷、晶门科技并购，为中软、财务公司增资，为南京面板项目投资，支持产业开发项目等，投入资金60多亿元。在如此巨额资金的保障上，财务部统筹谋划、尽心尽力，真正做到了及时、足额供应和有效合规筹资，实属不易。

四是及时预警、防范总部财务风险。面对急剧增长的资金需求和总部财务风险，6月份财务部即向集团领导提交《关于集团总部资金预算执行情况分析报告》，对总部资金风险状况做了全面、深入的分析和预警，引起较大的反响。随后，财务部又先后向办公会提出了关于应对总部财务风险对策措施意见，向董事会风险管理委员会提交了关于总部投融资更紧密结合、有效防范总部财务风险的意见与建议，为集团及早警惕和应对总部财务风险，保障总部经济安全做出了最大努力。

与此同时，财务部积极争取并购贷款和中长期贷款，主动调整债务结构。经过努力，中长期贷款比重由上年底的19.2%增加到目前的57.4%，使总部短期偿债风险大大降低。

五是尽心尽力当好总部“管家”。一年来，顶住各种压力坚持收取企业投资回报（11 357万元）及其他投资收益合计15 629万元；收取企业担保费1314万元（自2007年下半年以来达到2167万元）；积极进行税务筹划，争取到有关资产减值损失税前列支，至少降低总部税负1500万元以上；利用短暂闲置（待投资）资金提前置换较高利率贷款，降低财务成本1300万元以上；开展理财业务，增加收入765万元；加上争取到“免上交”和发行企业债券节约财务费用等，一年来，财务部为集团总部组织收入和实现节约总计达28 508万元，其中财务部直接实现增收节支额超过7800万元，对总部的经济贡献巨大。

六是贯彻“一保六抓”要求，支持企业经营发展。为企业提供借款、委贷支持新增16亿元（总额34.5亿），为企业担保31亿元；向金融机构有效推介长城信息、中软、南京等企业产品，参与夏新、桑菲问题应对处理，协调解决“金蜂与广通房产问题”，促进武汉蓝天房产问题解决等等，为促进企业发展发挥了积极作用。

七是其他重要财务工作也取得良好成效。2009年资金集中度可以超过60%预定目标，信息平台新增100户上线，财务战略拟定完成，财务制度体系基本建成，企业总会总监履职评估初获成功，财务队伍培训管理规范展开，等等。

二、2009年个人工作情况概要

作为财务部主要负责人，2009年主要在以下几个方面发挥作用。

（一）重思路，抓建设。在2007年首次推动召开中国电子财务工作（研讨）会议，明确集团公司阶段性工作目标、思路的基础上，2009年再次组织召开了规模空前的中国电子财务工作会议，全面总结近三年财务工作，明确未来3 ~ 5年的财务工作目标任务和工作措施；同时组织制订财务战略规划，为财务工作达到“目标明确、思路清晰、重点突出、措施有力”奠定了良好基础。与此同时，财务部每年都确定集团公司年度财务重点工作意见（下发企业共同执行）和财务部年度重点工作计划（内部考核执行），明确重点工作进度和工作责任，并且月有具体工作计划，周有重点工作安排，季有工作总结；对各处工作每月甚至每周都有点评。每项重要工作都事先有预案，遇有重大问题都提前组织研究、做出预测分析。很好地坚持了财务报告、财务动态、财务月报和财务监管月报制度，及时向领导汇报情况，反映问题；加快制定财务战略和

财务制度体系建设，使财务工作的计划性、规范性、有效性和预见性，得到保障并不断提高。

（二）重全局，抓重点。在各项财务工作中，坚持贯彻为实现集团发展战略服务，为企业改革发展服务，为提高集团管控力、增强总部经济实力服务。突出抓好集团融资、资金集中、资金保障和总部财务风险防范工作，突出抓好全面预算管理、决算审计检查、业绩考核；突出抓好财务制度和企业总会总监管理及财务部自身建设等重点工作，取得明显成效。年内，本人在2009年预算目标制定和保障完成上，在总部资金筹措（发行企业债券）和财务风险预警上，在总部增收节支（收取投资回报、担保费等）上，在支持企业、应对夏新桑菲问题和实施企业财务监管上，投入了较多精力和时间，发挥了积极作用。

（三）重财务，抓统筹。不仅重视抓好财务部本职范围内的工作，而且对其他相关经济工作敢抓敢管，真抓实干。年内积极参与冠捷、振华并购（增持小组）、夏新处理和桑菲拯救工作；参与企业金融机具推介工作，在组织落实对桑菲5亿元财务支持的同时，全程参加桑菲推进全面预算管控和当期利润与现金流双扭亏工作；主动推进集团所购夏新房产经营管理、武汉蓝天房产经营及其深层次问题的解决，推动进出口公司上交特别收益金和产业开发公司北郊项目资金落实；积极参加科学发展观学习实践活动，作为执行副组长圆满完成了第五指导组督导工作。

（四）重自律，抓执行。作为财务部负责人，本人坚持思想领先、行动在前、坚持操守、迎难而上。在部门工作上，坚决贯彻集团战略意图和工作部署，坚决执行集团领导指示要求，严格遵守财经法规和集团工作制度；各项重要工作都率先谋划、主动安排，有难点、棘手问题都冲在前边，主动承担压力；经常加班加点，废寝忘食，为完成每一项工作任务尽心尽力。

（五）重工作，带队伍。作为部门负责人，在坚持抓好工作落实的同时，注意关心员工，带好队伍。经常与处以上领导和部门员工共同分析、沟通、总结工作，多方面沟通思想、探讨人生，使部门整体上保持了团结向上、协作共进的良好氛围。以处以上领导为核心的总部财务队伍整体素质和工作能力明显提高；财务部各处面对不同难点有效开展工作，均取得良好成果。

综合处工作难点与关键在于“综合”与“窗口”。2009年，面对工作头绪多、任务繁杂、作为窗口单位工作精度要求高等困难，李福江处长统筹谋划、以身作则，带领

全处勤奋工作，在总部预决算工作、工资费用管理、总部税务筹划和财务工作会组织等重点上取得良好业绩。

预算处工作难点与关键在于“把握”与“落实。2009年，李赞处长勤于思考、注重沟通，带领全处较好地把握宏观形势、领导要求和上级政策，在预算目标落实、企业投资回报落实、集团考核结果落实以及争取财政免交政策落实上，取得良好效果。

资金处工作难点与关键在于“统筹”与“安全”。面对巨额融资需求和总部财务风险，黄刚处长带领全处主动谋划、积极应对，2009年，在统筹银行融资与企业资金集中、发行企业债券与保障集团投资发展、节约财务费用与控制财务风险，以及保障总部资金链安全等方面，取得重要成效。

会计处工作难点与关键在于“及时”与“准确”。面对企业户数多、整合变化大，上级要求高、新准则执行等困难，毕向辉处长带领全处早谋划、早安排、加班加点，在年度决算、月报季报、信息平台和业务培训、企业总会履职评估等方面，取得良好成效。

风险处工作难点与关键在于“全新”与“全能”。面对全新业务、全新的人员和要求“全能”（财务监管涉及方方面面）的工作，李琦处长带领全处，勇于探索、大胆工作，在财务监管、企业管控（检查）、风险报告与预警等方面，均取得良好进展。

作为财务部重要领导的李兆明副总经理，不畏工作任务重、难度大等困难，全力协助本人工作，全面做好分管工作，全方位做好内外协调工作，在近几年财务工作进展和2009年重要成绩取得上，均发挥了至关重要的作用。

经过近几年工作锻炼和共同努力，财务部各处工作及时性、有效性和预见性明显提高，工作质量和工作效率明显提高，以处长为核心的队伍素质明显提高。一个团结向上、和谐共进的总部财务团队正伴随着集团发展而成长。这是最令人欣慰的事。

三、2010年工作努力方向

2009年，财务部各项工作取得显著成效，为集团发展和总部增收节支等做出了重要贡献。但由于各种客观原因，财务工作与国资委、董事会和集团发展的要求还有较大差距，集团财务结构与财务资源状况还不能适应集团发展需要，集团经营与财务管理基础还有待加强，财务管理体制机制还有待完善，财务管理理念和“三服务”意

识、风险与危机意识还有待提升与强化，集团资产经营效率和财务管控能力以及整体财务队伍素质有待改善，总部融资压力和财务风险问题还相当突出，财务部内部工作状况与能力不平衡、员工作用发挥不平衡、工作成效与进展不平衡状况也有待改进，集团财务工作和财务部内部建设依然任重道远。

2010年，财务部和我本人将继续按照集团公司发展战略要求和集团总体工作部署，全面贯彻2009年中国电子财务工作会议精神，全面落实熊董事长、刘总经理讲话要求，统筹规划，突出重点，严密组织，注重实效，确保中国电子财务工作在新的年度有新进步，为落实集团发展战略、保障年度经营目标实现，为坚决扭转主营业务亏损局面、坚决防控集团经营风险特别是总部财务风险，为中国电子进入中央企业财务工作先进行列，而继续努力。

3 2011 年度个人工作总结

2011 年 12 月 20 日

2011年度个人工作总结

光阴似箭，转眼又是一年。回顾即将逝去的2011年，我首先要衷心感谢集团各位领导对财务部和本人工作的关心、指导与支持！衷心感谢集团各部门领导、员工对财务部和本人工作的理解、支持与帮助！衷心感谢李兆明、贾海英副主任，各处处长及财务部全体人员对本人工作的支持、对财务部圆满完成各项工作任务做出的努力与奉献！现将本人2011年工作情况简要总结、报告如下。

一、2011年形势与任务简要回顾

2011年是国际宏观经济形势复杂多变、不确定因素诸多、对集团公司经营影响巨大的一年。这一年，我们经历了欧美主权债务危机和日本“3·11”大地震对中国电子产业发展的严重冲击，经历了全球资源价格高企、经济严重下滑乃至泰国严重水灾对中国电子经营工作的反复冲击，经历了世界电子产品价格下滑、采购成本和人工成本显著上升对中国电子经营效益的多重冲击。作为集团公司经济运行的综合管理部门，

财务部在制定集团及企业经营目标、加强经营管控和保障任务完成等事关集团公司经营大局问题上，责任重大、任务艰巨。

2011年是国内宏观金融形势十分严峻、金融政策持续趋紧和人民币汇率持续上升的一年。这一年，我们经历了金融机构存款准备金率创历史新高、“三个办法一个指引”开始全面执行、企业融资面临诸多困难和压力，经历了贷款利率不断上调、融资成本不断上升的巨大压力，经历了人民币汇率持续上升、企业汇兑损失此起彼伏的重大压力。作为集团公司财务资金主管部门，财务部在统筹融资保障、控制融资成本、防控企业汇兑损失等事关集团经济大局问题上，责任重大，任务艰巨。

2011年是中国电子实施“十二五”规划的开局之年，是中国电子加快产业结构调整、推进重大项目建设和三大系统工程取得重大进展的一年，也是中国电子制定实施财务规划、全面推进财务管理创新、各项财务工作更上一层楼的一年。我们经历了争取国资委、财政部国有资本经营预算资金支持的艰辛与努力，经历了支持保障集团及企业投资发展的重大资金与成本压力，经历了“巩固、深入、创新、提高”各项财务工作的多重努力。作为集团总部重要职能管理部门，财务部在力争各方支持、支撑战略落地、把控经营风险、提升管理水平等事关集团发展大局问题上，责任重大、任务艰巨。

面对如此严峻形势和艰巨任务，一年来，财务部和我本人在烈宏总经理、晓春总会计师的直接领导下，坚持立足中国电子发展全局，服务集团公司战略规划落地、结构调整实施和年度经营目标实现之大局，坚决贯彻集团公司年度工作部署和领导指示要求，在着力推进全面预算管理、会计信息与决算管理、业绩考核、资金保障和风险管控等一系列专业基础管理工作，并取得显著成效的同时，为集团公司改革发展大局和年度主要经济工作目标实现，做出了艰苦努力和重要贡献。

面对如此严峻形势和艰巨任务，一年来，财务部全体员工和我本人克服重重困难，甚至顶着各种压力，坚决推进集团公司确定的各项重点工作，坚决维护集团公司发展大局和集团总部利益；坚持以事业为上、工作为重，经常牺牲节假日和周末休息时间，经常加班加点为完成各项重要工作任务和时限性极强的紧迫工作而废寝忘食。本人几乎每天坚持早上七点到达公司上班，全年没有休过一天年假（七月份曾按人事部“强制休假”要求申请休年假一周，结果因“任期审计”工作组进驻而取消）。财务部绝大多数同志的兢兢业业忘我工作的状态，认真负责严谨工作的精神，真抓实干雷

厉风行的工作作风，得到领导和有关各方的认可与好评。

面对一年来在严峻形势下艰巨任务完成过程和显著成果，正如集团主管领导和主要领导在最近听取财务部工作汇报后所点评的："2011年是财务工作形势最严峻、任务最艰巨的一年，也是财务部执行力更强、更加敬业努力、工作成效更显著的一年。""几年来，集团总部部门角色与作用越来越重要，部门战斗力和工作效果也越来越好。这之中，财务部在集团公司经济运行管理中，角色最重要、作用发挥最突出、工作成效最显著，也是最令人满意的。不仅集团领导很满意，而且董事会、国资委对集团财务工作也都很满意"。

二、2011年部门绩效完成与主要特点

作为财务部主要负责人，组织领导本部门员工全面完成好集团公司确定的各项财务工作任务和年度绩效计划是本人的基本职责所在，其完成结果是本人工作状况与工作成果的集中体现。集团公司确定的财务部2011年度12项绩效计划总体完成情况是：出色完成7项、占58%，圆满完成3项、占25%，全面完成2项、占17%；完成率100%，其中出色和圆满完成率达83%。具体情况见下表。

2011年度财务部绩效计划完成情况简表

序　　号	绩效指标	完成情况	序　　号	绩效指标	完成情况
1	集团年度经营目标	圆满完成。可以实现：收入利润同比上年增长，CEC考核指标全面完成，考核等级和职工奖励系数不下降的预期目标。	7	财务风险和汇率管理	圆满完成。对重点项目和企业监管良好，整体实现汇兑收益2.4亿元；没有发生财务风险问题。
2	争取国有资本金	出色完成。2011年6.5亿元资金到账，2012年10亿元获批。	8	资金集中管理	全面完成。可支配资金集中度可超过70%，日均归集额同比提高10%以上，中电财务公司成功组织对液晶公司53亿元银团贷款。
3	全面预算管理	出色完成。CEC全面预算管理经验在央企会上介绍，进入央企先进。	9	总部融资与财务平衡	出色完成。完成118亿元日常融资，成功注册50亿元中票，全年节约财务成本2.16亿元，实现总部收支平衡。
4	财务管理创新	圆满完成。财务规划和三大课题全面完成，得到刘总表扬。	10	"小金库"专项治理	出色完成。完成整改和制度建设成果显著，工作经验被国资委印发，保持央企先进。

（续表）

序　　号	绩效指标	完成情况	序　　号	绩效指标	完成情况
5	决算管理投资回报和业绩考核	出色完成。国资委授予决算管理先进单位；CEC2010年度业绩考核及奖金创历史最好水平。企业投资回报创最好水平。	11	日常工作和安全保密工作	出色完成。日常财务核算管理工作出色完成，仅为职工个人节税就达43万多元。安全保密工作圆满完成。
6	企业财务负责人管理和队伍建设	全面完成。企业总会总监作用发挥良好，财务队伍状况改善良好。	12	任期经济责任审计工作	出色完成。历时下半年。全面出色完成审计配合服务组织工作，得到集团领导和审计组高度评价，减少企业损失3亿多元。

注：第十二项任期审计为年中新增重要专项工作，涉及面广、影响重大、事关企业重大经济利益和集团发展大局，经艰苦努力，最终审计报告令人满意，工作结果令人欣慰。

2011年财务重点工作及完成情况具有以下主要特点。

一是影响大。如保障和促进年度经营目标实现，是财务部全年最重要的基本工作任务，其目标拟定与分解落实事关CEC发展规划落地和集团年度经营目标实现，意义深远、影响面大、任务艰巨。再如集团公司及总部融资保障与安全和集团争取国有资本金支持工作，事关重大项目建设和CEC“国家队”地位建设，事关CEC生存、稳定和可持续发展。财务部对此投入巨大精力、人力，取得显著成效，为集团平稳健康发展和战略规划落地、资本实力增加做出了重要贡献。

二是责任重。如组织任期审计配合服务工作，时间紧、任务重、压力大。经过半年时间艰苦努力，最终审计结果达到了审计署、集团公司及企业多方满意，直接避免经济损失3亿多元。再如集团公司2010年经营成果最终审定和考核结果认定，事关国资委及社会公众对中国电子评价和集团公司领导成员及总部干部职工的年度绩效薪酬（奖金）水平。经过艰苦努力，CEC2010年度考核结果被评定为B级，在央企排名同比提前了18位；在夯实2010年度经营成果基础上，财务部圆满完成《财富》500强申报工作，中国电子首次进入世界500强，名列408位！由于2010年度CEC取得良好经营成果加上财务部的工作贡献，集团领导和总部职工2011年实际个人收入创历史最好水平，中国电子进入500强——国际影响力得到显著提升。

三是要求高。经过近几年努力，集团公司各项主要财务工作已经取得良好成效，预算管理得到董事会好评，财务决算、小金库专项治理等更是进入央企先进行列；国

资委、董事会对集团公司财务工作提出了新目标、新要求。财务工作要在此前基础上再上一层楼，难度很大，要求更高。经过一年努力，可喜的是，我们不仅保持了财务决算管理和专项治理央企先进地位，中国电子全面预算管理和业绩考核管理工作也受到国资委赞赏、进入央企先进行列；集团公司该两项工作经验被国资委在央企会上宣传、推广；本人还代表中国电子应邀到中国机械集团公司系统工作会上就全面预算管理工作做现场演讲；中国电子几项主要财务管理工作在2011年的确得到进一步提升，在国资委和央企中的地位与形象得到显著改善。

四是难度大。如财务规划研究制定，是在完全没有可循经验（案例），没有聘请中介服务机构情况下自主制定完成的，是集团公司保障和支撑战略规划落地的首个专业规划，受到董事会和集团领导赞许。再如，财务管控、财务评价体系和财务工作转型三大课题以及中国电子“十二五”财务策略研究，是我们贯彻国资委领导对央企财务工作要求，在央企中率先集中开展的财务创新型工作，难度高、困难更多；在财务重点工作集中、任务繁重、压力巨大，又特别增加“任期审计”这样一个重大专项工作的2011年，同时推进这样一系列创新型工作，对财务部和我本人而言，工作难度和时间压力可想而知。经加班加点、艰苦努力，我们终于在年内很好地完成了财务规划印发和三大课题研究等创新型工作，其工作成果为中国电子财务工作更上一层楼，更好地发挥引领、促进、支撑、保障作用，打下了新的良好基础，同时，也得到芮董事长、刘总经理充分肯定和褒奖。

五是效果佳。一年来财务部不仅圆满完成本部门年度绩效计划，为保障和促进中国电子调结构、谋发展、防风险、上水平做出了积极贡献，为集团公司扩大影响力、提升社会影响和在央企中地位、争取重大集团经济利益和干部职工利益等方面，做出了卓有成效的努力，而且为集团公司尤其是集团总部增收节支做出了艰苦努力，取得显著成效。主要增收节支情况见下表。

2011年财务部组织增收节支贡献简表

序　　号	增收节支事项	增收节支贡献额	序　　号	增收节支事项	增收节支贡献额
1	为集团总部低成本融资	相对当年利率水平节支财务费用2.16亿元	2	实际收到资本预算资金6.5亿元，获批10亿元	经集团领导、财务和规划、资产等部门的努力，当年增收6.5亿元
3	加强投资回报管理	本年可收4.55亿元，同比增长1亿元以上	4	成功注册50亿元中期票据	首次发行10亿元，当年节省财务费用1 426万元

（续表）

序　　号	增收节支事项	增收节支贡献额	序　　号	增收节支事项	增收节支贡献额
5	收取担保费	当年收650万元	6	合理筹划为职工个人节税	当年实际降低税负43万元
7	收回企业委托贷款、释放保证金6亿元	节省财务费用2 142万元	8	争取少交国有资本收益	经过努力，2011年实际上缴金3 018万元，少交近亿元。
	合计以上事项		共增收节支11亿元		

六是评价好。一年来由于财务部工作努力，成效显著，集团财务工作得到国资委、董事会和集团领导多项次表彰奖励和多次表扬褒奖。主要受表彰表扬情况见下表。

2011年财务工作受到特别表彰事项简表

序　　号	受表扬表彰事项	给予表扬表彰单位或领导	序　　号	受表扬表彰事项	给予表扬表彰单位或领导
1	中国电子财务决算管理工作	国资委再次授予“先进单位”；芮董事长特批给予奖励	2	中国电子全面预算管理工作	国资委给予表彰——在央企会上印发CEC经验材料；董事会多次表扬
3	中国电子业绩考核管理工作	国资委给予表彰——在央企会上印发CEC经验材料；多次受到综合局领导表扬	4	中国电子“小金库”专项治理工作	国资委印发CEC专项治理工作经验材料，保持央企先进地位
5	中国电子“任期经济责任审计”工作	审计配合保障沟通工作，成效显著，得到审计组和集团领导、企业一致好评	6	创造性完成三个课题研究	刘总、李总对课题工作及成果文件给予肯定和赞赏
7	成功组织申报世界500强	得到集团领导肯定和表扬	8	积极谋划年度经营目标，采取措施保障任务完成	受到刘总多次肯定与表扬
9	组织争取国有资本资金支持	受到刘总等集团多位领导褒奖与表扬	10	成功注册50亿元低利率票据	受到集团领导和有关各方肯定表扬和积极评价

三、2011年个人主要专项工作及完成情况

（一）严格组织部门重点工作推进，确保全年工作任务圆满完成

采取的主要措施：一是严格实施计划管理。对部门各项重点工作任务，在年度计划基础上，每月都有工作安排；在部门计划基础上，责成各处制定本处年度和月度工作计划。使本部及各处年度及月度工作做到：目标清晰，责任明确，要求清楚。二是及时认真进行工作检查与总结。每月对上月重点工作都进行检查和小结，部门领导对

各处工作每月进行点评；对做得好的及时肯定表扬，差的及时批评警示，使部门和各处重要工作始终处于积极推进状态。三是重要专项工作组织专门力量集中实施。如针对“任期审计”在建议集团层面成立专项工作组的基础上，财务部协调各处人力，内部又进一步成立了资料提供组和服务保障组，分工负责，全力做好配合服务工作，很好完成了任务。再如为了顺利召开2011年度财务工作研讨会，根据国资委主管领导和集团两位主要领导等都要先后到会，会议时间紧、任务重、人员多、资料多、情况复杂等情况，事先成立了工作小组，制订了详细工作计划，使会议开得非常顺畅、成功，得到领导认可和表扬。正是由于组织得力，本部门各项主要工作才如前面所述取得了显著成绩。

（二）高标准、严要求，注重加强部门建设和员工队伍建设

采取的主要措施：一是加强部门制度建设。如根据本部门领导和处室较多情况，专项制订印发“部门运行规则”，对涉及部门内部管理的一系列问题做出了明确规定，使部门领导之间及各处与领导之间工作关系顺畅，运行有序。二是加强部门组织建设。在部、处等行政体系基础上，加强了党支部和党小组、工会小组建设，党支部成员和工会成员积极履职，为财务部全面完成各项工作任务发挥了很好的促进保障作用。2011年，财务部党支部和我本人荣幸地被集团公司党组授予“先进基层党组织”和“优秀共产党员”称号。三是加强部门思想作风建设，提高员工素质。财务部坚持每季职工会、每月部务会、每周部例会制度，不仅布置总结工作，而且讲责任讲大局讲服务讲作风，对部门或员工工作中出现的不足或不良表现，都及时批评警示，使部门工作效率和工作质量始终保持在良好状态。根据工作需要和员工状况，部门领导及时主动找员工谈话（谈心），帮助分析工作情况，明确提出改进提高措施。2011年，本人在部门内部会议上多次点名表扬了10多名员工（包括处级领导），也对个别不良现象和个别员工工作上存在的问题给予严肃批评。2011年，结合集团公司人才培训计划，加大了本部门员工参训力度，全年有40人次参加了各类专业培训，积极组织撰写论文，有5人次发表学术论文8篇。

（三）以身作则，真抓实干，为落实集团发展规划和工作部署竭尽全力

主要做法是：面对所有重大专项工作，部门领导都亲自挂帅，走在前面；面对所有难题和压力，都有部门领导直接面对、参与承担；经常是上班最早、下班最晚、出

差最多、任务最重。本人在和部门两位副主任一起共同组织完成各项财务重点工作任务的同时，还直接承担和完成了若干重要工作任务。主要如下。

1. 着力组织推进集团公司年度经营目标落实与完成。策划好年度经营目标设定，谋划好目标分解与落实措施，抓好年度预算（经营计划）的执行管理；尤其是在年底前详细分析预测全年目标完成可能面临问题，研究提出有效应对措施，确保如期完成各项经营目标；在争取当年良好业绩考核结果的同时，兼顾下年度经济指标安排和发展要求等一系列集团公司经济运行管控工作，是作为一个企业最重要最基本，也是最复杂最困难的一项重点专项工作。本人作为集团经济运行综合管理部门的主要负责人，始终在这方面倾注了大量心血，投入了巨大精力与时间，应该说为集团领导决策和管控经济运行发挥了很好的参谋与助手作用。如在最终组织落实2010年度经营目标时，本人根据当年任务超完较多，且预判2011年经营困难的情况下，较早提出合理合规适度控制2010年指标超完幅度的建议，并多次采取调控措施，多次甚至反复与有关企业领导一起讨论具体调控问题，收到了良好效果，为2011年同比双增目标实现奠定良好基础。再如，针对2011年经营形势严峻、收入利润完成状况不理想情况，每月组织预算执行分析，向办公会（董事会）报告情况、提出工作建议；在临近年终时，本人更是全力投入推动年度目标实现工作中，先后多次奔波于各主要企业之间，直接与有关企业负责人及有关方面就事关年内任务完成的若干重要事项，逐项深入分析情况，研究对策，明确要求，确保实现。11月中下旬至12月中旬的一个多月时间里，在不断沟通了解企业情况的基础上，本人组织预算处特别是会计处有关人员先后分析提出2011年集团主要指标完成预测数据五份次，几乎每周分析推进一次，使若干重要事项不断明晰，指标完成预测数据逐步确定，集团公司全面完成2011年经营目标，争取良好考核结果的基础更加扎实。

2. 着力组织“任期经济责任审计”配合服务工作，争取最好结果。

审计署进入集团公司实施“任期经济责任审计”是本年度下半年新增的一项重要专项工作。这项工作历时半年，涉及面广、影响大、任务重、难度高；审计组进入集团总部及企业，检查力度大、强度高，检查组能力强、水平高，且基本上节假日都不休息，经常加班加点。审计资料提供涉及单位（人员）多，历史跨度长，调取难度高；配合沟通工作做不好将严重影响公司发展、集团声誉，甚至可能导致重大经济损失（集团公司前两次任期审计都出了案子，出现较大经济损失问题）。本人作为审计配

合沟通具体工作的主要负责人，从建议集团成立专项工作小组，到在财务部内部设立若干小组明确职责与要求；从多次组织协调向审计组汇报公司情况，到陪同审计组进入企业做“延伸审计调查”；从组织财务部内部一系列历史财务资料调档提供，到协调指导总部各部门、集团各企业资料提供与审核；从全面组织高效优质做好总部审计组和审计署领导来司检查的生活服务保障等一系列日常工作，使审计组人员有宾至如归之感，到指导要求企业明确组织领导、全力做好服务保障、加强审计汇报和风险防范工作；从逐项审核数十项集团总部有关审计取证资料，到逐项组织对所有总部审计组提及问题（事项）的情况说明，使审计组更全面、真实了解事情全貌，给予更多理解；从对集团整体审计情况的全面把握，及时组织进展情况文字材料报告集团领导，到对各个企业审计反映问题的及时了解、掌握和分析指导；从审计报告初稿的沟通，到每个重要问题恳切说明与详实资料补充；从对审计报告沟通意见稿的逐条回复沟通意见起草，到夜以继日奔走于深圳、兰州审计特派办，恳切汇报沟通有关情况，请求给予更多理解与支持；从亲自去审计署收取正式审计报告征求意见文件，到再次组织审计报告回复沟通意见，与审计署主管机构汇报请示问题……总之，从整体谋划、总体计划和大局把握，到资料把关、材料组织和登门拜访等所有各个方面，本人都事无巨细、高度重视、严谨负责、一丝不苟。

在集团领导重视和支持下，在各部门各企业积极配合下，经过财务部有关人员的共同努力，现已圆满完成本次任期审计的配合沟通工作，应该说达到了审计署、集团公司及各有关企业多方满意的结果。审计署领导对CEC“十一五”期间的快速发展等给予充分肯定和积极评价，对近几年CEC财务管理工作上的长足进步给予赞赏，对CEC企业管理中存在的一些经营资产管理问题提出建设性意见，而且拟就CEC实现可持续发展面临的需要国家支持的若干问题向国务院提交专项审计报告；不仅没有发现一起案子和任何重大经济财务问题（这也是CEC近几年强化财务管理和风险管控的成就体现），而且对因历史原因形成的若干重要资金项目问题（经反复有力沟通）给予理解，为集团公司避免经济损失超过数亿元。本次审计结果令人欣慰，来之不易。

3. 着力组织推进财务创新，推动中国电子财务工作再上新台阶。

近几年来，中国电子财务工作不仅在制度建设、队伍建设和全面预算管理、财务决算管理、投资回报管理、资金集中和信息平台建设等多个方面取得显著进步和长足发展，而且围绕落实集团公司规划和国资委要求，适应进入世界500强的新形势，积极

开展理论研究和财务创新，同样取得重要进展。在组织完成CEC“十二五”财务规划的印发基础上，本人组织成立了三个课题组，分别负责推进财务管控、财务转型和财务绩效评价体系课题研究，并重点主抓《财务管控体制建设纲要》起草及修改工作。经过较长时间的艰苦努力，三个课题研究工作已基本完成，其中财务绩效评价成果文件已投入试用，在《财务管控体制建设纲要》基础上形成的《CEC财务管控若干意见》已经由办公会审议原则通过，财务转型若干意见也已基本完成。这些课题成果文件（正式材料及附件总共10多万字），分别得到集团刘总等领导赞许，将为推进财务工作再上新台阶打下良好基础。另外，本人执笔起草的《CEC 财务策略报告》也已完成初稿，明年初将讨论定稿后正式上报集团领导。

此外，本人还兼任冠捷科技、中国软件、桑达电子和中电广通等多家企业（上市公司）董事，从2011年5月开始兼任中电财务董事长。在十分繁重的财务部主任岗位上，本人依然抽出时间包括节假日休息时间，认真履行职责，发挥作用，特别是在加强对冠捷科技财务管控和经济运行监管、冠捷科技收购飞利浦电视业务（最终获得飞利浦几亿欧元补贴）等重要问题上，本人认真负责发表意见，提出建议，为其规避风险和经营目标完成，做出了自己一份努力与贡献。

四、2012年基本工作思路和主要工作安排

2012年国内外宏观经济金融形势将依然严峻，不确定因素增多，国际上欧美主权债务危机影响依旧存在，世界经济可能二次探底；国内货币从紧状况难有大的改观，物价及人民币升势将会持续；集团投资发展会带动收入增长，因结构调整、项目投产、资金紧张负债增长、成本费用硬性上升等影响，利润下降将难避免。这将给财务工作带来新的压力与挑战。但中国经济稳定发展的基本趋势没有改变；中国电子未来发展前景依然良好，三大系统工程将助推中国电子迅速成为真正国家队的步伐；良好的财务工作基础已然奠就，国资委、董事会和集团领导的关心支持为财务工作提供了良好发展环境，中国电子的持续发展为财务工作创造了广阔发展空间。2012年财务工作任务依然艰巨，成效应会更好。

2012年财务部和本人的基本工作思路是：一个目标：立足本职，服务大局，为集团改革发展再做新贡献；巩固成果，再谋新篇，力促中国电子财务工作再上新台阶。

三大任务：一是促发展，二是控风险，三是上水平。十二字工作方针：保障促进，巩固提高，创新发展。

2012年围绕三大任务，贯彻十二字方针，将着重抓好全面预算、融资保障、业绩考核、收益管理、决算管理、财务管控、绩效评价、财务转型、风险管理、总部经营、制度建设、队伍建设、安全保密等十八个方面的重点工作。着力抓好五个方面的保障措施落实，继续组织带领部门员工，在集团公司领导正确领导和各部门、各企业的支持帮助下，为中国电子“十二五”期间发展和三大系统工程顺利实施，为集团公司2012年经营目标圆满实现，为中国电子财务工作全面进入中央企业先进行列，继续做出不懈的努力和应有的贡献。

4 2013 年度个人工作总结

2013 年 12 月 31 日

2013年工作总结

2013年，是集团公司在困难中继续前行、取得来之不易的改革发展突出经营业绩的一年，也是集团财务工作承担更多压力、做出更多努力、取得更好绩效的一年。这一年，本人在前7个多月时间里继续兼任集团公司财务部主任；从8月12日起随着新一届集团总部部门领导重新聘任，本人不再兼任财务部主任，除履行集团公司职工董事职责外，作为集团公司总经济师，负责配合总经理等集团领导做好有关工作。现将有关情况简要总结如下。

（一）

在年初以来的7个多月时间里，本人作为财务部主任，按照年初确定的集团财务工作一个目标（力争各项财务工作绩效优于2012年）、两条主线（积极有效管控经济运行，综合提升财务保障水平）、四大任务（着力管控经济运行，确保实现稳中求进；着力做好资金筹划，有力保障集团发展；着力深化财务管理，全面提升管理水平；着力

防范财务风险，促进集团健康发展）、十项财务重点工作（略）的计划部署，一如既往地不辞辛劳，忘我工作，带领财务部全体干部员工严密计划、有序推进，狠抓各项工作落实，取得显著成效，为集团公司圆满完成年度经营目标和财务部全面完成工作年度任务，做出了应有贡献。主要如下。

一是通过预算引领、考核推动、日常监管、决算落地，组织财务部在协调推动集团公司圆满完成2012年各项主要经济指标基础上，为集团公司2012年度首次荣获国资委（2013年年中审定）“A级”考核结果做出了诸多努力；2013年，集团公司再次能够全面完成国资委各项考核指标，有望取得经营业绩考核得分不低于上年、考核等级可能再次得A的可喜成绩。

二是经过持续努力，集团公司各项主要财务管理工作，再次得到国资委、董事会充分肯定和积极评价。集团公司在2013年中，再次被国资委授予“2012年度中央企业财务决算管理先进单位”（这是连续第4个年度获此殊荣，在中央企业中极为少有），并再次成为中央企业全面预算管理受表彰单位和中央企业业绩考核管理先进部门，获得财政部财务决算先进单位、国资委监事会中央企业工作报告编报先进单位等荣誉，集团公司主要财务工作已连续多年处于中央企业先进行列。

三是深化财务工作转型，支撑集团战略落地，多方筹集诸多资金支持集团主业发展。2013年争取到财政部、国资委专项资金总额多达27亿元，集团总部新增有息融资41亿元，获准银行授信额度总额高达900多亿元，支持投放企业投资借款资金超过35亿元（另备付G108资金12亿元）。

有关集团公司财务工作更系统的工作情况和更多成果绩效，详见财务部2013年工作总结。

（二）

从8月中下旬开始，本人不再兼任财务部主任。按照芮董、刘总工作安排，本人主要工作职责是，“代表13万职工参与集团公司董事会决策，维护职工权益”（芮董语），以及作为总经济师协助组织做好相关财务工作。

一方面，作为集团公司职工董事，一年来本人认真履职，本着对集团负责、对职工负责的精神，较好地发挥自身了解企业、熟悉经济管理、对中国电子和职工群众有

深厚感情等优势，积极参与集团公司董事会决策，对各次会议每项议案，都认真阅研、负责任地发表意见、投出庄严的一票；对本人有不同看法的议案勇于表达不同意见（投不赞成票）。一年来，在维护职工权益上，除在董事会上积极履责外，本人主要从以下三个方面做出努力。

一是从公司治理和制度建设上予以关注和加强。年内尤其是近几个月来，本人结合相关工作对长科、熊猫、长信、彩虹等多家企业工会、职代会建设和民主管理情况进行调研了解。完成了《中国电子企业民主管理基本规范》起草和征求企业意见工作，将作为集团公司首个系统性民主管理的规定性、纲领性文件，报党组审定后印发，以便从体制机制上更好体现和维护职工群众合法权益。

二是从职工队伍建设和技能提升上给予关注和加强。今年积极参与人力资源部（党群部）和财务部组织的中国电子2013年职工技能大赛和中央企业财会技能大赛相关工作，对两项赛事给予热情关注和大力支持，不仅到现场观摩，而且还主持深圳技能大赛决赛的开、闭幕式，并结合技能大赛，就集团公司职工技能队伍建设问题，安排人力资源部首次向集团公司董事会提交有关职工队伍建设的专项报告，受到董事会重视和肯定。

三是从职工群众切身利益上给予关注和加强。本人担任职工董事不久，就与集团总部职工代表见面，听取意见。年内，与党群部一起积极关注职工群众关心的有关住房等重要利益事项；结合今年集团内部整合重组力度大、对企业职工群众影响多的情况，在有关企业整合重组方案审议中特别关注干部职工安置计划，及时提出意见建议。年末，在彩虹集团各企业集中推进富余员工安置分流的关键时刻，本人结合集团公司“送温暖”（转达中国电子党组推动的职工捐款）活动，专程到彩虹咸阳总部就数千职工转岗分流等问题系统进行沟通调研，结合企业实际提出意见建议，在促进企业依法合规做好分流安置工作、切实维护好职工群众合法权益的基础上，帮助企业做好与两级工会负责人的沟通和“维权维稳”工作。

另一方面，作为集团公司总经济师，重点协助做好相关财务工作。

一是在去年以来全面组织推进集团公司内控体系建设工作基础上，8月份以后着重负责集团总部和集团企业内控建设组织实施工作。在集团领导、各部门和各企业支持下，经过锲而不舍的努力，经过一系列推动、督导和手把手帮助等工作，各企业内控体系建设工作总体状况良好，进展正常。作为集团公司主体单位的上市公司业已全

面完成建设和评价工作，非上市重点企业完成情况也较好；经现场调研检查，中电财务、长城电脑、长城信息、新云电子（中电振华）、上海贝岭等单位在规范建设、突出重点、确保实效上成效突出。集团总部各部门克服任务重、时间紧、机构人员调整等困难，年前突击完成了内控整改，成效良好。在内控建设工作上，本人做到了身体力行，既有明确的工作思路，也研究提出了有效工作方法，并先后对多家企业和多个部门的相关内控工作给予及时具体的有效指导与帮助，先后直接组织起草内控体系建设中最重要、最具关键意义的三大文件：内控建设整体实施方案、内控整改总体实施方案和内控建设基本规范，为集团公司全面完成内控体系集中建设阶段工作任务，做出了艰苦努力和应有贡献。

二是大力推进集团总部有息融资工作，组织财务部积极保障G108等重大项目融资需求，今年仅新增贷款就达41亿元，取得国家资金支持到位27亿元。先后多次和财务部一起与农总行，陪同刘总与进出口行等金融机构沟通融资工作，积极推进G108内保外贷、境外融资（外币贷款）和银团贷款等事宜，已取得积极进展：中国进出口行主管副行长将于新年元月去液晶公司调研，以加快对G108融资支持。

三是积极协助做好其他财务组织工作，包括组织2013年度财务决算会议，与财务部一起系统推进2013年各企业各项主要经济指标落实，确保2013年经营任务全面完成；参与2014年集团公司全面预算和经营业绩管理有关工作等。

此外，本人还按照集团领导要求，积极参加群众路线教育实践活动，具体参加两个督导组对企业的督导工作，并系统负责对浦东软件园的具体督导工作。本人还积极参与了集团公司有关巡视领导小组和审计工作领导小组相关工作。作为集团公司派出董事，认真履职，积极做好长城科技、中电广通、中电财务等企业相关决策管理工作。

（三）

在总结2013年工作的时候，回顾本人从2007年7月起在集团总部担任两届（整6年）财务部主要负责人的工作情况，结合集团财务工作乃至集团公司改革发展，略谈几点粗浅感受与体会。

一是衷心感谢多年来集团董事长、总经理等各位领导对财务部和我本人工作的关

心与支持，衷心感谢集团总部各部门和各企业对财务工作的支持与帮助，衷心感谢财务部全体同仁为财务工作各项成绩取得所做的辛勤努力与无私奉献。本人在财务部任职6年来，正是在领导重视、部门支持、企业帮助和同事共同努力下，伴随着中国电子的发展壮大，集团公司财务工作在外部形势严峻、内部结构复杂、经营规模不断扩大、企业数量不断增多、国际化程度迅速提高、整合重组变化频繁、国资委董事会要求不断提高等一系列压力与挑战中，经过多年持续努力，提前实现了6年前确定的“2015年进入中央企业先进行列”奋斗目标，中国电子全面预算、财务决算和业绩考核等多项重点专业工作进入中央企业先进行列，集团财务工作的作用与地位得到大幅提升和普遍认可，财务部在集团总部开展年度绩效考核以来的过去5个年度中，成为集团总部唯一连续5个年度获得（部门和主要负责人）“双A”的部门。在集团公司党组组织的先进评选中，财务部被评为“先进基层党组织”，本人作为支部书记被评为“优秀共产党员”。特别令人欣慰的是：多年来我们在加强制度建设、形成完整财务制度体系的同时，十分重视队伍建设，随着工作成绩取得和干部锻炼成长，在集团领导关心下，一大批财务骨干走上各级领导岗位，仅在今年的换届调整中就有10多位同志在处级和部门级岗位上得到晋升。在集团财务工作连年取得骄人成绩、财务部连年获得优异评价的时候，今年中期本人主动离开财务部主要负责人岗位，使年轻有为的同志有更多更好发挥才干和成长进步的机会，对此本人深感欣慰。

二是几年来集团公司实现了快速发展，财务工作做出了重要贡献。近几年中国电子快速发展里程碑事件主要有：自2010年起已连续3年进入《财富》世界500强，且排名逐年提升；中国电子在国资委业绩考核中排名连创新高，2012年首进“A级”序列；中国电子着力推进三大系统工程和科学发展新体系建设，国家地位、行业影响力和内部管理水平显著提升。此期间，财务工作为集团公司改革发展做出了一系列重要贡献，其中最重要的有以下三大贡献。

一是有效管控经营目标实现。在集团领导靠前指挥和各企业共同努力下，财务工作通过“预算引领、考核推动、日常监督和决算落地”，有力地促进集团公司连年圆满完成国资委、董事会下达的考核指标，实现了集团公司总体财务状况逐年改善，财务风险得到有效控制，资产质量不断提高，财务报表的真实性得到全面保障，决算审计评价质量逐年大幅提升。2010年以来的近3年，作为财务管控水平重要标志的主要经营财务指标（收入、利润、总资产等），在年度终了数日内的快报预报数与四五月份决算

编制及审计完成后最终决算数的二者吻合度即快报准确度均超过95%（这对于一个企业层级达11级、并表企业多达600户、海外资产和上市公司多的集团而言，是十分难能可贵的），集团公司近3年在央企考核得分及排名逐年大幅提升，2012年更是首进“A”级行列。

二是有力支撑重大决策实施。近几年仅集团总部就新增有息融资100多亿元，有力支撑和保障了成功收购冠捷科技、系统收购多家地方电子军工企业、投资打造金融平台、着力保障G6、G108新型显示项目和信息安全项目即一号二号系统工程建设；同时，还为企业每年提供（峰值）30多亿元委贷和50多亿元担保，为支持保障企业经营发展发挥了重要作用。在全面做好融资保障的同时，采取多渠道、多方式融资，不断调整优化债务结构，提升中长期负债比例，为集团总部有效降低了融资成本（每年节省约上亿元财务费用），并且较好地控制了集团整体资产负债率，有力地防范了财务风险。

三是很好推动管理水平提升。几年来业已完成包括财务战略规划、财务策略和各项财务规章等在内的全方位的制度体系建设，财务管理基本实现规范化；集团各项主要财务工作先后连年受到国资委先进表彰，充分体现集团公司整体管理水平显著提升和财务工作对集团管理提升的贡献；近几年形成财务决算“三维管理体系”和连续多年实施财务专项检查等，很好发挥了财务管理对经营管理、企业管理的推动作用，较好实现了财务管理价值创造功能，集团财务工作为企业经营发展服务作用明显；集团董事会和集团领导对多项财务工作屡次给予赞赏和表扬，集团领导明确肯定财务团队是集团总部执行力最好的团队之一。

当然，目前集团改革发展和财务工作也面临许多压力和更多挑战。从集团公司经营发展整体上看，主要面临以下三大主要矛盾：一是投资发展强度高与资源保障能力低的矛盾；二是有息负债及刚性费用急剧上升与部分重要企业（重大项目）总体盈利能力明显下降的矛盾；三是国家（上级）多方面增长要求持续强化与部分重要成员单位增长后劲持续弱化的矛盾。与此相伴，集团财务工作也同样面临三大挑战：一是伴随着集团公司投资发展力度和广度同时加大，资金保障和融资安全面临越来越大的压力；二是随着成本费用上升与盈利能力不足矛盾加重，集团经济效益保障和经营业绩维护面临越来越大挑战；三是宏观经济金融形势日趋复杂和国资委、董事会对精益管理、保增长、提质量要求日渐提高，对财务管理水平与财务保障能力持续提升的考验

更加严峻。

面对挑战和压力，本人对集团公司推进三大系统工程建设、加快调整改革、建设科学发展新体系的良好前景依然充满信心。将在新的年度里，努力按照集团公司工作部署，协助主管领导积极做好相关工作，为集团公司持续健康发展和2014年再创更好佳绩，做出应有的贡献。



1 财务工作简要汇报与集团问题思考建议

2007 年 8 月 28 日

财务工作简要汇报与集团问题思考建议

一、本人进入机关工作四周来基本情况

1. 了解集团机关办公系统和财务部人员基本情况，与部门主要成员（各处长等）谈话沟通，初步介入财务部内处室设置和员工聘用等工作。

2. 先后列席集团董事会、重要子企业上半年经营形势分析会和部分总经理办公会、副总专题会，了解集团重要基本面情况。

3. 参加组织第二期集团系统新会计准则培训，参加财务公司组织的企业资金集中结算研讨会，本周二至周五又连续参加国资委企业科技创新优惠政策培训会和财政部财务通则培训会。

4. 对集团总部委托贷款和担保情况作了初步了解，着手进入器材公司了解其财务资金及运营状况（研究集团对其贷款、担保总体应对方案），着手准备集团总部有关财务风险问题分析报告。

通过多方接触了解，特别是列席董事会、海南会，对集团总部和集团系统基本面情况和部分主要企业情况，有了部分粗浅认识。

二、当前财务部主要工作安排

1. 财务部内部组织工作安排。（1）鉴于我本人对集团情况尚需相当一段时间去熟悉，考虑到我与李兆明之间在年龄、经历、能力及思维方式等方面差异性和互补性，因此，本人明确：财务部一般日常工作由李兆明全面负责组织实施，我则一边熟悉情况一边适时介入重点工作。总体上，李兆明侧重日常性技术性工作，我重点研究、关注或组织实施重要全局性工作。（2）初步建立财务部内部会议制度。正常情况下，每周召开部务会（各处领导及主要骨干参加），沟通情况，安排讨论工作；每月召开一次部门员工会，沟通情况，总结工作。（3）做好内设处职责设定、人员聘用、工作交接衔接等工作（内部处长变动大、工作影响较大）。（4）在各处职责基础上，下一步拟进一步安排部门内骨干具体分工负责各主要子企业综合性财务监管工作。

2. 财务部当前主要工作任务。（1）按董事会要求和经理班子安排，做好2007年预算调整工作，同时做好总部有关专项预算（如差旅费预算）调整工作。（2）做好2008年预算方案拟制工作。（3）做好新准则执行各项前期准备工作，包括企业户数及资产清理、统一会计核算制度、新旧制度转轨衔接、新准则影响分析等。（4）做好总部委贷、担保风险分析和企业债券报审工作。（5）企业资金集中结算工作（争取年内提高5个百分点，达到15%）。（6）组织召开集团系统财务工作研讨会。

我当前重点抓其中三个方面工作：一是风险管理，包括对主要风险点器材、系统、产业开发、夏新等公司进行个性化调研，在先行（9月上旬）提出器材公司风险状况分析报告基础上，9月底前提出集团总部财务风险分析报告。二是资金集中与融资工作。近期拟去财务公司调研，与其一起研究资金集中和其他有关集团财务工作，充分发挥财务公司与财务部的协同配合作用；同时努力做好企业债券报批，争取成功获批。做好银行借款转贷款和资金筹措工作。三是统筹做好拟于10月中旬召开的集团公司重要子企业财务工作研讨会各项准备工作。会议将主要讨论落实全面预算工作、新会计准则和财务通则执行、信息平台建设与信息真实性、资金集中管理，以及财务总监（总会计师）等骨干队伍建设等问题（届时拟请陈总作主旨讲话，请董事长在会议期间接见与会人员并作指示）。要把此会作为董事会精神传达会、集团财务工作谋篇布局会；开成企业重大管理问题研讨会、年前重要工作落实会、明年财务工作部署会。

三、对集团公司的初步认识与工作建议

（一）初步感觉总体良好。

集团公司实力较强（近两年明显增强），影响力较大（近两年明显扩大），运作发展空间巨大，前景广阔；集团及二级企业领导都很努力，工作状态好，特别是集团领导都很辛苦、很投入。此外，感觉集团企业情况复杂，人员情况复杂，工作关系也很复杂。

（二）初步认为，也存在较多问题。

从总部角度看，主要问题是：（1）企业结构庞杂，管理难；（2）总部空虚不实，风险大（几十亿元直接贷款、担保，累计资金亏空逾10亿元，总部无实际经济实力）；（3）组织结构涣散，控制力低（多层级，空对空，产业、技术、企业控制力都很低，总部职能相对浅、散、弱）；（4）统筹意识不强，效果差（各领导抓主要企业和专业事务多，抓整体性和板块工作不力；缺统筹意识和系统组织力；没有专门抓统筹和综合的领导，机关和领导都陷于日常事务和指标完成上）；（5）战略统揽不足，执行力弱（战略要求与实际困难、长远发展与业绩任务矛盾）。

从基本层面看：（1）产业不集中，创新能力低，主导产品和品牌少，实际竞争力与目标要求严重不符；（2）多条块、多层次、多中心，资源分散，各自为政，管理成本高，综合效率低；（3）战略掌控不强，财务掌控乏力，业务掌控无策；（4）人才储备不足，核心团队（领导人团队、业务带头人团队）不强；（5）社会负担和债务负担重，可运作资源不足，命系少数企业，整体效益欠佳。

上述问题都是客观原因、历史形成的。根本性问题在于企业结构状况和管理体制问题。或者说解决企业结构和管理体制问题，其他问题可迎刃而解或大为改善。由此入手，可事半功倍，否则，只能治标不治本，事倍功半。

（三）初步建议有三。

1. 建议确立一个意识，即在集团上下强化树立CEC整体发展战略意识。高度关注CEC目前运行轨迹与集团已确定的发展战略目标（集团中长期战略发展规划纲要制定得很好）存在较大“角度差”（它也许可以逐步或较快做大CEC，但难以做实、做强；它也许能搞好完成各年经济指标，但无法迅速增强CEC可持续发展能力和核心竞争

力）问题。从体制和机制上，强化经营班子和各部门、各主要企业的CEC战略意识和战略执行力，是事关CEC可持续发展、真正成为国家队和世界500强的基础保障。

2. 建议坚持一个方针，即坚持不懈地以做实集团总部、落实集团控制力为各项工作指导方针。以CEC中长期发展规划纲要为指导，以实现“二三五”发展战略为目标，以做实集团总部和落实集团控制力为中心，重组总部组织结构和集团系统企业结构；调整集团运行模式和管理方式，完善科技创新、产业发展和考核管理等政策体系，确保集团战略目标顺利实现。

3. 建议推进一系列改革。

（1）强化集团董事会履职能力。目前董事会（法人代表）处于一种被动决策和运行空置的状态。主要原因在于董事会缺乏重大决策前瞻性、掌控主动性（决策依赖经营班子，掌控依赖总部机关）。因此，作为国资委授权诸多，且担负国家信息产业发展国家队使命的CEC董事会，责任重大，任务艰巨，应当突出加强履职能力建设。一是加强董事会对CEC产业发展研究和战略指导；在推进集团意识建设的同时，把产业发展和企业结构调整等战略性要求，随同各项主要经济指标一起下达、考核。二是组织设立董事会秘书局（设专职高级秘书3 ~ 5人，集团资产部、财务部、审计部负责人为兼职董事会秘书局秘书；秘书局局长由董事会秘书兼任），负责集团发展战略等重大问题研究、董事会决策事项预研和重大决策执行指导、协助董事会各专门委员会工作等，以保障落实董事会对集团的总体控制力，提高重大决策事项的前瞻性和主动性（降低董事会开展工作时对经理班子和总部职能部门的依赖程度）。三是通过董事会制订相关政策机制，强化集团总部（非董事会层面）战略执行力和非战略层面的决策执行力。在董事会强化战略研究和指导情况下，经理层和职能部门则可更好地成为“执行层”。

（2）以做实集团总部、提高控制力为核心，排除一切困难和阻力，全力推进企业结构调整和重要子企业管理体制改革。中心任务是按照2：8定律抓大放小。对产业发展、经营规模、实现利润三个方面影响力在80%范围内的重要子企业，全部实行集团总部直接控制（可以是资本层面的规范的直控，也可以是管理层面的直接控制）；所有重要子企业都提到二级，最多为三级（不允许在四级以下）。

（3）结合企业结构调整改革，同时推进产业结构调整，按专业化集中原则，实施资源集中和资产重组、企业重组。经过上述企业重组、产业重组和资产重组等三大重

组，集团企业形成主导企业、非主导企业和清理类企业等三大类企业；分别承担集团（产业）发展任务、集团保障服务任务和历史清理任务。各自实施专业化集中运作，适用不同的管理、考核政策（即规范类型、分类指导）。

（4）结合企业结构调整，立即组建集团资产管理公司和相关综合经营管理公司，负责非主业资产（企业）和清理类企业的经营管理工作，从体制上保障落实董事长关于“养人与发展分开安排”的正确理念。

（5）结合企业结构调整和产业重组，改革集团总部运行模式和管理方式。除综合性职能机构如人事、财务、资产部继续保留外（适当精简），按产业发展要求和提高控制力需要，设立若干事业本部，并使各事业本部与各该产业主干企业之董事会在组织管理上处于同一层面，以真正实现管理扁平化和提高控制力，同时统筹各该产业发展战略执行与落实。

（6）加强集团总部统筹运作功能。在“执行层”设立若干专业委员会，包括若干主导产业发展委员会（以事业本部为办事机构，加入其他方面领导包括主要企业领导和综合职能部门骨干人员，还可外聘专家进入）和若干综合性专业委员会（如上市公司资源与资本运作委员会、CEC发展战略执行委员会等），总经理将主要工作精力放在组织指导各专业委员会（涵盖各副总工作）工作上，通过各事业本部和职能机构推进执行层面的经常性工作，通过各专业委员会推进战略层面统筹性工作。

（7）改革用人机制，强化核心团队建设。一是加强各二、三级企业领导班子和事业本部、职能机构负责人队伍建设；二是加强企业财务总监（总会计师）和总工程师（技术总监）队伍建设。其中财务总监（总会计师）绩效工资由集团公司单独核定在企业发放（其他企业领导包括总工程师按现行政策办）；三是加强集团总部骨干队伍建设，加大薪酬激励机制和中长期激励机制。包括在现行薪酬基础上，对受聘担任各专业委员会成员给予不同职级的专业薪金；对事业本部人员，给予不同职级的所管理范围的上市公司股权激励或与所管理范围企业总体业绩、分红回报相关联的奖励等。

（8）加快集团公司企业精神提炼和主体文化建设，“二三五”战略意识、信息产业国家队责任意识、CEC团队意识、执行力意识等，应当成为CEC企业文化的主要内容。

（此文是作者写给时任董事长的非正式局面报告。）

2 关于对器材总公司压贷减保的处理意见

2007 年 9 月 27 日

关于对器材总公司压贷减保的处理意见

最近，器材公司有两笔（800万美金和6 000万元人民币）银行担保和3 000万元财务公司借款担保需集团公司办理续保手续。7月9日集团办公会决定，未来三年内每年至少减少担保1亿元（今年预算压缩担保为4 000万元）。9月初，本人带队就器材公司资金使用情况、主要经营业务情况、资产质量状况以及财务风险等问题，到器材公司（总部）进行了调研（调查结果附件略）；与器材公司领导一起讨论了压缩集团委贷担保规模、降低集团财务风险的应对措施。有关情况和处理意见如下。

一、总体情况概述

截至2007年7月底，集团为器材公司提供委贷和担保总额为7.45亿元，其中委贷2.4亿元，担保5.05亿元（含美元，已折算为人民币）。器材公司实际取得委贷和银行借款共计4.45亿元，另3亿元为信用证和票据额度授信，随用随还，额度控制。实际贷款4.45亿元资金去向大致为：解决器材总公司所属企业历史债务（收回房地产）占用7 250

万元，移动通信业务（CDMA捆绑销售和贴牌手机销售）占用2.09亿元，网络增值业务（商务总机、炫铃、企业通等）占用9 661万元，IT业务（笔记本、网卡销售等）占用2 223万元，进出口贸易业务占用4 500万元；另3亿元信用证和票据业务授信额度，基本上均由进出口贸易业务所使用。

近几年，集团公司给器材公司提供巨额（最高时超过10个亿元）委贷和担保，对器材公司调整经营格局、开拓新业务领域、解决历史遗留问题、促进原有业务快速或稳定增长、提升其经营规模和行业地位及社会知名度，都发挥了极重要的作用；近几年器材公司也取得了一定的社会经济效益。

目前器材公司整体经营状况是：原有传统业务板块如进出口业务、会展公司、深圳公司等经营状况稳定，效益较好（特别是会展和深圳，是其稳定的主要利润来源）；而“新生代”业务，大多面临调整、停业和困难局面，其中CDMA手机捆绑销售业务和商务手机、炫铃业务等，由于联通政策变化或国家政策限制（商务总机）而进入调整，或停止新业务运作，或被联通上收。只有广电机顶盒业务、飞利浦手机代销业务运转较好，另“联动信网”增值业务现已入主在伦敦上市的“阳光3C多媒体”（据说该公司现已更名为“中电联动信网”），器材公司持有7 700万股份（据说总市值约为2亿元）。

目前，器材公司面临的主要财务问题和风险是：原来集团公司支持的主要业务都开始萎缩，发展前景不佳，普遍亏损较多；以往大量的资金投入不可避免地将形成较大数额的存货和应收账款的潜亏；以往“大投入”形成的较为庞大的运营机构（全国营销网点20多个和近千名营销人员）和居高难下的维持费用，成为器材公司弃之不舍、用之不力的“痛”；还有一些合作性投资（如所购创博公司商务总机设备）回收不保；资金沉淀、业务萎缩，加上集团“压贷减保”，其资金周转将面临较大挑战，银行信用和资金链安全存在较大隐患。

二、应对思路与“压贷减保”原则意见

根据器材公司经营业务和资产财务状况，我们认为，调整压缩集团委贷和担保额度，势在必行，但整个“压贷减保”工作应统筹安排，稳妥有序进行。在“压贷减保”工作中，建议坚持和贯彻以下原则：

1.“压贷减保”与器材公司内部调整同行。在集团公司做出“压贷减保”计划后，要求器材公司积极稳妥调整内部经营业务和资产结构，尽快优化经营结构，保持良性业务适度规模（根据其现有良性业务运作情况，器材公司信贷总规模应控制在3亿元左右为宜，另行开发较大新业务除外）。

2.“压贷减保”与保障资金链安全相结合。要求器材公司统筹做好业务调整、资产清收和增收节支工作，既要确保集团“压贷减保”计划落实（要求其提前制定保障落实计划，报集团备案），又要确保银行减保、还贷、转贷正常平稳实施，坚决防止发生信用危机。

3.“压贷减保”与转移集团公司担保风险并举。要求器材公司尽其所能，为集团担保和委贷提供反担保。这样既可降低集团自身风险，又可使其领导班子大幅增加内部压力，更好地促使其保障资金安全，及早降低信贷规模。

三、“压贷减保”计划安排和有关工作建议

（一）根据器材公司实际和以上思路与原则，我们建议三年“压贷减保”计划如下：2007年压贷减保6 000万元（上半年已还委托贷款2 000万元，三四季度再还贷2 000万元、减少担保2 000万元），2008年压贷减保1亿元，2009年压贷减保2亿元，三年共压贷减保3.6亿元（具体压减内容由财务部与器材公司直接商定）。

（二）在集团领导（或办公会）审议通过上述“压贷减保”计划的同时，明确责成器材公司向集团提供反担保，并与集团公司正式签署反担保（房地产和股权抵押）协议（其可用于反担保的房地产和股权附件略）。

（三）在完成上述二项工作基础上，今后三年内器材公司在上述“压贷减保”保留额度内的续保、续贷事项，届时由财务部把关后经集团领导审签续办，器材公司不必再上报具体说明文件，集团公司也不再上会审议（遇有重要特殊情况，财务部及时向集团领导专题报告，则另行酌处）。

（四）根据集团公司《担保管理办法》和2006年9月21日办公会要求，器材公司须自2006年10月起补缴集团公司担保费，其中，一般银行（含财务公司）贷款担保按规定标准缴交，信用证和票据授信按前项标准减半缴交（需补缴担保费附件略）。应补缴款项须于2007年10月底前付清，以后按规定在续保时支付。

（五）鉴于器材公司面临内部经营结构调整和营销网络去留两难选择等重大问题，这些问题不仅事关器材公司稳定发展，而且事关集团委贷担保安全，因此，建议安排有关规划发展、经营管理部门组成器材公司经营发展（调整）问题调研指导小组，帮助器材公司理清发展思路、确定调整事项、制定整改措施，促进器材公司健康、稳定与可持续发展。

（六）当前已经到期的招行800万美金贷款担保和北京银行6 000万元人民币贷款担保，建议先行给予办理续保手续，以免出现银行信用问题。

（本文系作者向时任经营班子正式提交的企业调研报告）

3 夏新公司财务危机与风险决策分析报告

2008 年 4 月 29 日

夏新公司财务危机与风险决策分析报告

当前夏新公司面临严重的财务危机和生存危机，作为大股东的CEC面临全力拯救和被动挽救的两难抉择。本文根据所掌握的现有资料和情况，侧重于从财务经济视角提出以下分析报告，供参考。

一、当前夏新重要基本面问题的简要状况与分析

厦门证监局2008年4月初正式进入夏新公司调查后，夏新许多重要地基本面情况已经发生一系列重大变化。目前，这些基本面问题的简要状况与未来趋势大致如下。

1. 证监局调查尚在进行中，预计未来一段时期将继续调查，短时期（如：此后半年内）不会有明确结论，更不会结案。

2. 受证监局调查影响，按规定夏新股份增资方案已经中止；拟争取特殊通道继续实施定向增资难以通行，至少近半年内难有定论。

3. 会计师所决算审计工作基本完成。受证监局调查影响，其初步结论是，调减

（夏新股份下同）2006年损益0.7亿余元（当年报盈利约0.3亿元），则2006年利润总额实际为亏损0.4亿余元；2007年核实利润总额为亏损约8亿元，加上2005年亏损6.7亿元，夏新公司此前三年累计亏损总额为15.1亿元。至2007年末，夏新公司净资产为负2.2亿元，资产负债率为107.33%（已经资不抵债）。预计由于其2008年一季度新增亏损1.2亿元，净资产已达负3.4亿元；加上其存货和应收账款减值准备依然存在计提不充分的问题，其实际资产负债率会更高。

4. 由于三年连续亏损，4月底报表公告以后夏新公司将极可能被停牌（股票暂停上市交易），或经过短暂警示期后很快停牌。

5. 由于严重亏损导致财务危机、资金短缺，进而生产经营严重不正常，继而导致其累计亏损15亿元后今年一季度继续严重亏损。再加上调查、停牌等连锁反应，预计夏新公司二季度将持续亏损状态；下半年若无全力支持和重大重组措施，全年亏损局面难以改变。

6. 由于证监局调查，定向增发短期内难以完成，夏新公司资产负债状况难以改变。预计停牌、资不抵债和持续亏损（意味着摘牌）这三颗炸弹将引发新一轮深度危机。

一是债权银行将启动高度风险管理程序。预计银行将首先要求偿还到期贷款，对即将到期的贷款至少要求偿还相当一部分（另外大部分或少部分有条件转贷）；其他贷款将全面要求增加大股东即CEC担保。当上述要求不能全部满足，或夏新公司经营状况持续恶化，或其他非金融债权人起诉、影响金融债权安全时，或者某个银行有何特殊考虑时，相关银行或迟或早先后都将进入法律追债程序，同时会采取相应财产保全措施。

二是引起非银行债权人恐慌，使其很可能会采取“先下手”策略，直接采取法律措施，查封夏新公司各种流动资产和非流动资产。

三是严重影响股东和厦门市政府对其拯救的信心与决心。除CEC需要根据新情况重新审视决策外，厦门市政府方面已表现出观望态度，如：对夏新有限公司的一期出资拖到4月25日仍由机电集团垫付，市政府决定的拨款至今没有进入到机电集团。

二、夏新公司面临的财务危机分析

当前夏新公司面临资不抵债、持续亏损、停牌摘牌和财务危机等四大问题。前两

个问题短期内几乎不可改观，后两个问题相互交织，有一定可变性。当前情况下能否扭转亏损状况，进而避免摘牌，取决于两大措施能否很快到位并产生预期效果。一是股东能否全力投入，缓解其面临的财务危机；二是股东能否迅速采取资产重组措施，转入足够的优良资产和高盈利业务（以弥补其危机期不可避免地因内部调整、半停产和巨额财务费用等带来的增亏因素）。本文就其有关财务危机问题进行必要分析和预测。

（一）夏新公司现有债务简要情况

截至2008年4月24日，夏新公司共有金融债务（余额）16.62亿元。其中，夏新股份为15.42亿元（贷款9.6亿元，信用证承兑2.05亿元，商业承兑3.77亿元）；夏新有限1.2亿元（均为贷款，资金全部流入股份使用）。这些金融类债务中有1.57亿元此前已逾期，有5.22亿元5月份内到期，6—7月到期4.92亿元，8月份及以后到期4.91亿元。上述金融债务中CEC担保（余额）为5.1亿元，夏新有限担保为5.4亿元，房地产抵押2.55亿元，其他为股权质押和信用贷款。

此外，夏新公司另有应付供应商材料款（4.8亿元）、应付服务商运输款、广告款、技术款等（2.73亿元）债务余款总计7.53亿元（均为夏新股份债务）。其中已逾期5.73亿元，其余1.8亿元都将在5月起的三个月内到期。

综合上述两个方面已经夏新公司核实的债务（不含未反映出的“调价补差”等或有债务和其他“非硬性债务”），总额为24.15亿元。其中已逾期债务7.3亿元，三个月内到期债务为11.94亿元，三个月以后要偿付4.91亿元。

（二）债务偿付预测及偿付结果分析

根据目前了解到的各方面债权人状态和夏新四大问题影响情况，试对债务偿付及偿付结果作以下三种分析。

1. 为保障其基本生产经营活动正常进行（同时以此作为分析问题的基础），债务偿付从极端情况看，由股东投入资金全部偿付需24.15亿元（或按九折计算共需约22亿元），其中即期7.3亿元，5月7.22亿元（5.22亿元到期金融债务加约2亿元其他到期债务），6月至7月5亿元，8月以后约5亿元。则股东担保可全部解除，夏新公司有效房地产和机器设备、品牌（实际价值有待评估），均可作为抵押物抵押给资金提供方（新的债权人）。

2. 为保障其基本生产经营活动正常进行（同时以此作为分析问题的基础），债务偿付从适度需要（偏重稳健）考虑，预测情况如下。

对逾期债务全部偿还需7.3亿元（含非金融债务5.73亿元）；对5月到期银行债务偿还四分之三需3.92亿元，另付非金融债务三分之一约0.6亿元（5月共需4.5亿元）；对6月份以后到期的银行债务偿付二分之一计4.92亿元。则近两个月内共需偿还金融类债务10.41亿元，占该类债务总额的62.64%（剩余6.21亿元在股东担保情况下争取保留）；需偿付非金融类债务6.33亿元（占总额的84.1%。其余1.2亿元，以及维持与恢复生产需要供应商继续垫付周转约2亿元共3.2亿元争取维持）。合计共需偿还债务（即需股东资金投入额）16.74亿元，另尚需继续提供股东担保（足额计算）约6.2亿元（其二季度以后可能继续亏损，形成的现金流缺口由其现有现金和处理资产回笼资金解决）。

3. 为保障其基本生产经营活动正常进行（同时以此作为分析问题的基础），从乐观角度（各方债权人给予更多理解与支持）考虑，最低偿付额（即股东现金投入额）预测如下。

（1）银行逾期1.57亿元全部偿还；5月份到期金融债务偿付50%计2.61亿元；6月以后金融债务偿付三分之一计3.25亿元（前3项合计偿还7.43亿，金融类偿债率为45%）；（2）非金融类债务逾期部分归还50%计2.87亿元，后续到期部分按20%归还（滚动）为0.36亿元，合计偿付3.22亿元（非金融类偿债率为43%）。则上述两方面共需归还（付现）10.66亿元（总偿还率为44%；尚余金融负债9.19亿元，需股东担保和房地产抵押；另有非金融性债务4.3亿元需稳定和维持）。再从积极角度考虑其可能归还我方0.6亿元委贷因素，股东实际投入资金至少需要10亿元。

三、应付思路与风险决策分析

综合上述情况与分析，夏新公司面临严重生存危机且迫在眉睫，作为第一大股东的CEC必须很快做出总体判断与决择。

在总体应对思路上，明智的选择有两种：一是全力以赴、主动拯救；二是暂停投入、择机重组（不明智的做法是：被动应付、有限投入。对此本文不予讨论）。下面试对这两种选择的“投入”与“产出”作如下探讨和预测（鉴于夏新“下市”问题几乎成定局，有关法律责任和小股民讼诉问题与本文分析的两种思路没有直接关系，故不

予讨论）。

（一）全力以赴、主动拯救（即思路之一：全力拯救）

1. 所需要的直接投入：最低限度新增现金投入10亿元，CEC担保余额由现有的5.1亿元增至6.6亿元（新增1.5亿元担保）。

2. CEC风险总额为：原有1.1亿元委贷、增资和原有5.1亿元担保，加上新增11.5亿元委贷和担保，总体风险投入（不含原始投入）约为17.7亿元。

3. 要保证其2008年不亏损（为争取不摘牌创造可能条件），必须另外转入优良业务和资产，这部分投入的代价和可能性本文暂不做评估；而不转入或不能转入优良业务和资产，则夏新从股市“下课”基本上就是确定的，故本文分析以其“下市”作为现实。

4. 所得到的“产出”：（1）夏新公司作为非上市公司得以保全并继续经营（经营规模将不可避免地大幅下降，预计其2008年经营额可能在25亿元左右）；（2）夏新移动终端产品和品牌继续在市场上存在，有一定的东山再起的希望；（3）CEC“三加一主业”构成特别是“加一”部分受到的削弱和影响较小，CEC的外在形象损害不是很大。

5. 存在的问题：（1）经济上投入巨大（尤其是在CEC总部财务经济状况相当困难和CEC要加快发展核心主业急需资金投入的情况下更是如此）。近10亿甚至超10亿的资金成本，每年至少损失财务费用7 000万元，实际经济损失严重。（2）因为“下市”似成定势，随着夏新在资本市场摘牌，CEC外在形象受损程度与“择机重组”相差不多；夏新产品和品牌同样严重受损；（3）由于10多亿元的巨额投入基本上属于填补其此前亏损导致资金流失的债务黑洞，此后其现金流并不会有根本改观，加上诸多风险因素影响，其未来前景依然存在许多不确定性，直接后果是可能还需继续增大投入（进入前述“稳健考虑”所分析状态中，CEC的投入产出比会更低）；受诸多因素包括人才流失和市场竞争等影响，夏新经营和市场丢失情况也可能继续恶化（包括继续亏损和经营萎缩等）；何时收回所投入的资金将更难以预测。

（二）暂停投入，择机重组（即思路之二：被动拯救）

1. 现有投入和风险总额为：委贷0.6亿元，有限增资0.5亿元，担保余额5.1亿元，合计6.2亿元。

2. 面临的直接威胁和间接损失是：一是委贷和有限增资1.1亿元收回无望；二是5.1亿担保被起诉追索，因而需立即准备5.1亿按期还债（主要是其工行贷款）；三是夏新在“下市”的同时，将处于“停业应对”状况，现有市场将丢失，现有人才将流失，未来恢复生产将重起炉灶；四是CEC的“三加一产业”形象和经营规模以及夏新品牌受到的损害和影响相对更大些。

3. 得到的“产出”：（1）风险完全锁定，最大损失可以准确预见。（2）积极应对，有可能把经济损失降到最低。如偿还工行部分担保债务的同时有可能将夏新有限的房地产（抵押于工行）收归CEC所有（或者直接运作该房地产，由我方收购后再还工行）；把夏新品牌抵押给CEC用于抵偿其他各项委贷和担保偿还额。运作好这两件事，CEC在经济上几乎可以做到“经济损失不大”。（3）在“暂不施救”和做好上述两件事的前提下，择机对各方债务（扣除我方担保和房地产抵押部分，可纳入重组的债务总额约为15亿元）组织实施债务重组，以“高折扣”和各方共同保障夏新恢复生产经营为条件，争取以低代价实现债务重组；届时股东再以较少资金投入恢复其生产经营，有可能实现在新平台上轻装前进（当然，其规模和市场情况也会大打折扣）。如果在此基础上，再有良好资产业务转入或将其与CEC其他资产进行重组，成本将更低，效果会更好些。

（三）结论

夏新问题迫在眉睫，应及早决策。站在公司财务经济角度做判断，从CEC有更多事业和更重要的产业要做，有更多核心产业（企业）需要大力支持与资金投入，有更多更有现实意义的工作需要领导和机关花费精力和人力、物力去考虑；或者从遵循市场经济规律、不必强扭硬撑，从有舍有得、有“舍”才能“得”和有进有退、“退”为了更好地“进”出发，CEC应当当机立断，对夏新公司放下包袱（而不应迎着暴雨背包袱），暂停投入，择机重组。如果确有理由认为，在夏新问题上3C产业和公司形象等非经济问题更重于经济问题，有必要全力拯救，且做好了可承担后续更大风险的准备，则应立即全面做出部署，统筹安排好相关应对工作。同时集团总部应马上做好增加兴业股票减持以增加变现10亿元资金准备等措施，以全力应对，务求全解。

（此文系作者向时任董事长兼代总经理主动提交的非正式报告。）

4 关于集团总部财务风险管理若干问题的报告

2009 年 7 月 3 日

关于近期财务部在风险管理上有关思考的汇报

最近，财务部根据集团总部实际，本着认真履行职责和对集团领导负责的态度，向集团领导提交了《集团总部现金流预算执行情况分析报告》；根据领导批示，向办公会提交了《关于提请审定集团总部现金流风险控制方案的请示》。为便利工作，本人特将有关情况与思考，进一步汇报如下。

一、财务部根据集团运营情况和总部有关重要财务经济风险问题，适时向领导提交不同内容的财务报告，是本人到总部工作两年来业已形成的一项重要财务工作制度（2008年上报了8期财务报告）。2008年11月，针对总部可能出现亏损及面临的资金链风险，财务部专门提交了包括应对财务风险、改善总部财务状况十项建议等内容的财务报告，受到领导重视；总部因此及时采取了一些对策措施，较好地解决了主要风险问题。本次提交总部现金流分析报告，完全是财务部的例行做法，希望领导给予理解。

二、财务部和我本人，对经营班子的“一保六抓”工作思路完全赞同，坚决支持；对领导废寝忘食一心一意谋发展，深表敬佩。在希望公司快速发展问题上，我们与领导的愿望和心情是完全一致的。加快做大做强集团主业、实现中国电子跨越发

展，不仅是CEC作为国家队的需要，也是集团总部每个员工的切身利益之所在。财务部和我本人，不会也没有理由去做任何不利于集团发展的事。

三、当集团公司全面推进投资并购、加快发展的时候，作为财务资金保障部门和财务风险管理机构，及时全面地向领导报告总部财务资金状况和总体资金供需衔接情况，以及可能面临的风险与问题，及时发出预警、提出应对建议，这是我和财务部的职责所在，也是对公司对集团领导负责任的体现。诚然，我们所提的风险问题也许未来并不一定发生，但在公司大举推进某些重大决策的时候，有一些风险提示一定会更有利于领导科学决策、统筹兼顾，更有利于公司实现可持续的快速发展。在重大决策面前，如果集团总部没有一点不大协调的观点和意见，没有任何必要的风险提示，那才是不正常的（也是危险的）。果若如此，将来一旦出现风险问题，作为财务机构负责人那才是最大的失职，是对领导和公司的极端不负责任。

四、不管职能机构及其负责人提交什么报告、发表什么意见，最终决策权在集团领导；只要集团领导做出最终决策，我和财务部都将坚决执行（我们的责任，仅在于向领导及时报告情况、提出意见与建议）。当前，我们讲总部资金风险问题，并非保障不了公司投资并购的资金需求，而是讲：一旦宏观金融政策发生变化（从紧），公司总部金融负债过多，就会面临巨大融资压力；如果以后年度总部再出现亏损（这种情况，因总部金融债务越多、经常性亏损越大而越容易出现），总部将极可能发生财务危机。这不是危言耸听。当前，我们讲资金风险问题，也决不是反对抓住机遇、实施低成本扩张，而是说，公司应当及早考虑、认真筹划、切实抓好多渠道融资，特别是通过资本运作实现更多的低成本融资；即使资本性融资运作往往不能解决眼前的资金需求问题，但确定并及早着手有效的资本项目运作，可以有效降低总部未来的金融负债规模和财务成本与风险，使短期的超规模财务融资有了可靠的解决方案和“解压”通道，做到未雨绸缪。当前，我们讲资金风险问题，并不是反对公司在主业领域大举“前进”，而是希望，公司在强力推进投资发展的同时，也大力推动、切实安排好有效的“退出”，具有“舍得”的远见、魄力和实际举措，真正做到“有进有退”。

五、财务部完全赞成公司在危机中抓住机遇、加快发展。但我们同时建议公司应特别关注到：机遇中也包含着危机，有些“馅饼”在一定条件下也会变成“陷阱”；即使是在很确定的机遇面前，公司也应坚持立足于自身经济实力量力而行，有所为有所不为。在全球金融危机下，对外并购投资的机会的确很多，但CEC是一个完全靠贷

款支撑的企业，集团总部是一个严重入不敷出的企业法人，公司只能在有限领域有选择地进行有限扩张。从CEC发展大局和实际经济状况出发，近阶段公司集中财力主要把冠捷并购和南京面板项目两件大事办好，已然是集团总部在现有经济条件下相对冒险的最大作为。办好这两件事，既解决了2009年的当期经营业绩（完成预算目标）问题，又能很好地解决CEC总体发展问题（其他需要做的对外投资事项，应切实通过发挥二级企业作用来实施或待总部盘活其他资产来保障）。如果领导感觉仅此还不够，公司尽可以在并购中央企业上大做文章（第三件大事）。当前，在国资委明确的央企整合思路与政策下，并购什么样的其他中央企业几乎都没有什么风险，而且还可以得到国资委的大力支持（为老板做事，做老板关心的事）。通过这样一条途径，或者说增加这样一个途径，同样能够实现或者可以更好地实现中国电子又好又快的发展（长城并入CEC的作用就是最好的例证）。

六、最近，在公司确定一系列具体重大资金支出（包括投资并购）事项前，财务部并没有机会提出具体分析意见或不同观点。我们在感觉到财务压力过大时向领导综合报告财务和资金风险问题，目的在于提请领导关注，作为一个成熟的规模企业，在大举进行投资并购活动时，应当同时努力做好三件事：一是要有一个基本的阶段性的投（融）资工作计划。也就是说，在巨额投（融）资工作上，公司应先有总体谋划和统筹安排，确定好一定阶段投资发展的产业重点、运作模式、筹资安排和工作思路，明确总体投融资规模和投资与财务风险的可承受度；要防止“摸着石头过河”，更不可“摸着一个抱一个”（包袱过重就过不了河）。二是在具体论证某一投资项目的同时，务必同时考虑其所需资金来源，本着效率与风险兼顾的原则，对其资金筹措做出多方向的研究和策划，以选取融资成本最低、总部压力最小的优化方案。三是在积极进取中看到光明的同时，也要想到可能面临的困难和风险。中国电子几乎所有主业都处于高度开放、充分竞争，内资与外资、国企和民企“百花齐放”的领域；对于国家（国资委）和国民经济而言，CEC并不具有不可或缺的地位与作用（作为独立法人的集团总部更是如此；没有了集团总部并不等于成员企业无法生存）。这种现实状况，决定了CEC的所有银行贷款都是硬债务，负债是要还的（“夏新担保”就是前鉴）。电子信息产品更新换代快、企业运营风险大，决定了银行业一直将电子信息企业的贷款风险放在较高的等级上。在目前金融环境宽松的情况下，作为央企的CEC申请增加一定量的贷款暂时没有大的困难，但若金融政策一旦紧缩，或公司运营上一旦发生问题（如亏

损），没有几家金融机构会与企业同生共死（银行永远是嫌贫爱富、趋利避险的）。从央企的实际看：国有航空公司出现困难，国家和国资委确实给予了必要的救助，但竞争领域的央企，因出现经营困难而被关停并转的则更多。倘若CEC出现财务危机，窃以为国资委出手相救的可能性一定小于50%；即使届时获得救助，幸免于难，集团的颜面何在？领导的业绩何存？从公司稳健经营、可持续发展和领导者们的政治前途考虑，在积极谋求发展的过程中，对风险问题还是“宁可信其有”为好。

七、在目前公司资产流动性差、投资回报率低，总部入不敷出、较高负债率和近百亿银行贷款的情况下，公司要保持平稳发展，集团总部要想不出现信用（财务）危机，须保持以下三个前提条件不变：一是国家宏观金融政策保持宽松，至少不出现紧缩；二是集团总部及集团系统年度报表不出现亏损；三是所属主要子企业和主导产业能够保持平稳发展。三个条件只要有一个出现问题，集团总部就将面临重大挑战和严重财务困难；三个条件若有两个出现问题，集团总部将出现财务危机，公司生存将面临严峻挑战。

应对金融政策出现紧缩的风险，就要靠公司制订合理的投（融）资计划，努力控制金融负债规模，尽早拓宽融资渠道，改善负债结构，盘活存量资产，增加经营现金的流入量。应对集团系统和总部亏损的风险，就要加强集团成员企业管控、科技投入、市场开拓、经营发展和企业管理，保持和提高企业产品（技术）的竞争力，避免大起大落；就要在提高企业盈利能力和盈利水平的同时，加大企业投资回报力度，筹划好各年度总部的收支预算；在总部短时期内难以实现经常性收支平衡的情况下，就要特别谋划好总部可变现存量资产（如兴业股票）的变现运作，努力保持各年度总部盈利，防止一两年后总部出现“无米之炊”。应对主要企业（产业）大起大落、影响集团大局的风险，既要强化企业运营和管理，更要有对集团产业、企业、资产进行统筹性战略性调整的规划、思路和胆略，适时有预见性地主动进行战略调整，大胆果敢地开展“有进有退”的策略性运作。这些事要做到的确很难，但公司别无选择。

总之，财务部和我本人，在集团公司有关重大财务经济问题上的所思所想所说所写，都是对公司负责、对集团领导特别是主要领导负责的强烈责任心所使然。虽然，因为我们受所处位置、视野、知识之限，所反映的问题和所提建议肯定不尽准确，甚至偏颇，但本意善良，此情可鉴。

（本文系作者向当时新任总经理提交的非正式报告。）

5 关于制定《技术创新与科技发展战略规划》，并从科技创新和“两个转变”角度申请国家增资的几点建议

2010 年 10 月 10 日

关于制定《技术创新与科技发展战略规划》，并从科技创新和“两个转变”角度申请国家增资的几点建议

近几年，中国电子总体发展战略不断明确和清晰，发展态势越来越好。公司资产与经营规模已超千亿元，产业带动力和社会影响力显著增强。仅从营业收入看，中国电子有望较快进入世界五百强行列。中国电子发展成就有目共睹，令人感叹。

多年来，中国电子面临的最大问题，抑或严重制约中国电子进入世界先进行列的关键问题，是科技创新体制不健全，研发投入严重不足，明显缺乏拥有自主知识产权的核心技术和拳头产品，企业技术与产品基本上都处于产业链中下端，主业盈利能力相对低下。尽管近几年集团公司已充分认识到解决这个问题的严重性、紧迫性，也提出了推进“两个转变”（技术由中低端向中高端转变，产品由中下游向中上游转变）的目标与要求，但由于集团总部严重缺乏资本（资金）投入能力、企业盈利能力不强也无力增加投入等诸多原因，这个问题解决的进度并不理想，前景并不令人乐观。如何加速解决这个问题？本人结合落实集团公司“十二五”发展规划及申请国家（国资委）增资等工作，提出以下工作建议。

一、建议集团公司董事会、党组和领导班子，从真正建设信息产业国家队，从把中国电子建设成为真正具有核心竞争力（有核心自主技术和影响全球的技术与产品）的世界一流企业这个高度出发，将集团公司的工作重点，由侧重经营发展、规模扩张，真正转移到抓经营发展与解决“两个缺乏”（缺乏核心技术，缺乏拳头产品）、实现“两个转变”并重上来，将之作为集团公司的头等大事来思考、研究、部署和安排。这在中国电子资产和收入规模已逾千亿的今天，不仅是可能的，也是必然和必须的；是中国电子由量的扩张，向质的提升的必然过程和客观要求。

二、要解决“两个缺乏”，实现“两个转变”，首要问题在于要有明确而具体的规划建设方向、目标和重点（包括技术方向和技术制高点选择，技术引进、设备购置及世界级人才的引进，以及科技创新体制和政策、机制建设等），要有总体的规划安排和工作部署，要有确定的工作思路和推进措施，以及鼓励性政策与激励机制。因此，建议立即组织得力人员（可以考虑聘请专业机构），在最短时间内，编制《中国电子技术创新与科技发展战略规划》，并作为今后各年度重要工作任务之一，狠抓推进与落实。也就是说，在解决具体问题上，我们要从一般号召和常规要求，向抓规划、抓机制、抓项目实施转变。这是解决上述问题的重要前提与基础。

三、从中国电子企业及其经营状况等实际出发，中国电子技术创新与科技发展的主体，特别是承担中国电子真正进入世界一流企业，具有整体自主技术与拳头产品等核心竞争力建设的主体，应当从寄希望于科技企业和板块主要企业，向由集团总部来集中规划、统筹安排和全力推动，乃至主导实施为主转变。经验表明，中国电子上述问题的解决，没有集团总部的主导实施，没有集团公司整体投入，要达到预期目标是不可能的。

四、在做好可行性论证，抓好规划，选好方向，明确思路，制定对策措施，绘就好蓝图的基础上，一方面，要全力组织人力财力，舍得下本钱，坚决推进科技发展规划的实施与落实，特别要通过抓大项目、抓国家“核高基”项目，抓核心技术与产品的课题组、公关组建设，抓科技创新体系如中央研究院及各专业研究院建设等来推进落实，使中国电子技术创新和科技发展呈现出蓬勃生机和良好前景。另一方面（与此同时），我们一定要从建设国家队、抢占世界信息技术制高点、实现“两个转变”的高度，以加快实施《中国电子技术创新与科技发展规划》为目标和基本缘由，尽快向国资委和国家有关部委提交《中国电子技术创新与科技发展增资申请报告》，全力争取

国家资本经营预算支持。这个报告一定要有高度、有亮点、有吸引力和说服力，一定要用技术语言和有关事实和数据，来说明中国电子技术制高点就是国家信息安全和信息产业发展的关键点，中国电子有责任有决心也有能力，成为真正意义上的信息产业国家队，成为国家信息产业的核心力量之一；说明我们所需要的，只是国家一百亿至二百亿的资金支持。这与当前国家高度强调自主创新和中国未来在世界经济中的领先地位，是完全吻合的，因而争取国家资本支持是完全可能的。而做好申请增资这篇文章，全力争取国家资本支持，又恰是“十二五”期间中国电子实现质的飞跃、进入世界一流企业的关键之所在。

五、最后，为了做好科技发展规划和申请增资等一系列重要工作，建议成立专门领导小组和专项工作组，明确主管领导，全力以赴做好一系列统筹谋划和组织落实工作，并且明确具体任务、责任和奖励政策等，以确保限期实现预期目标。

上述工作建议若获首肯，并使所提建议目标若得实现，将是国家之幸，是中国电子之大幸，更是中国电子人的历史荣幸。

6 徐海和同志先进事迹材料

2011 年 11 月中国电子上报中央治理 " 小金库 " 领导小组的专项材料

徐海和同志先进事迹材料

中国电子信息产业集团有限公司（以下简称中国电子）“小金库”专项治理工作（以下简称专项治理工作）在国有企业治理“小金库”工作领导小组及办公室的关心指导下，在中国电子党组的领导支持下，在中国电子专项治理领导小组正确决策下，经过公司上下有关领导尤其是专项治理办公室人员近一年多的持续辛勤努力，取得了丰硕成果。中国电子的专项治理组织工作受到国资委的肯定和赞赏，中国电子被国资委安排在中央企业重点检查布置会上做了经验交流，中国电子防治“小金库”长效机制建设经验交流材料在国有企业治理“小金库”工作简报上全文刊载。中国电子通过开展专项治理工作，不仅使干部职工受到了一次深刻的法纪教育，提高了遵纪守法的自觉性，而且显著促进了企业经营、资产、财务管理，促进了企业生产经营、改革发展和年度经营任务的完成。中国电子专项治理工作组织得力、成效显著、影响深远，离不开国资委和集团领导的正确领导，离不开各级企业领导和工作人员的辛勤努力。徐海和同志作为中国电子专项治理工作办公室主任，一方面积极组织落实专项治理工作领导小组要求，精心组织筹划专项治理各阶段工作；另一方面以身作则，直接负责重

要具体工作。他既当指挥员，又是战斗员，工作表现极为突出，很好地发挥了党员干部在专项治理工作中的先锋模范带头作用，为中国电子圆满完成专项治理各阶级工作任务，做出了重要努力与贡献。

一、徐海和同志工作态度严谨，注重对专项治理政策的学习和贯彻，注重工作进度和工作质量的把握，注重工作细节和工作成果的运用。

首先，自7月19日国资委专项治理工作会议召开后，中国电子高度重视，成立了以董事长为组长，党组纪检组长、总会计师为副组长的中国电子“小金库”专项治理领导小组，领导小组研究决定由中国电子财务部主任徐海和同志兼任专项治理领导小组办公室主任，具体负责组织实施中国电子的专项治理工作。接到工作任务后，徐海和同志随即尽心尽力投入到专项治理工作的部署和组织实施上。

他工作态度严谨认真，高度重视对国资委有关专项治理会议和工作文件精神的学习贯彻，每一次参加完国资委专项治理会议后，他都直接组织整理会议内容和贯彻意见上报专项治理领导小组，并在第一时间召开集团企业会议或者下发专门文件予以贯彻。对国资委下发的各类文件和工作简报，都按照文件要求狠抓落实，并随时对照国资委有关新要求寻找不足，加以改进。

其次，他注重工作进度和工作质量。在国资委召开专项治理视频工作会议后的短短三天时间，即组织办公室人员结合中国电子的实际研究制定出中国电子专项治理实施办法，提出的实施办法不仅包括了国资委要求的“规定动作”，而且还考虑了中国电子特色的“自选动作”，突出体现了五个“结合”：一是将深入开展专项治理工作与广泛进行法纪教育相结合；二是将专项治理工作与清理、规范使用企业银行账号相结合；三是将专项治理工作与清理管理隐患相结合；四是将专项治理与规范企业管理、提高集团管控力相结合；五是将专项治理工作与长效机制建设、促进企业经营发展相结合。在全面动员、普遍自查的基础上，注重突出内部重点检查，检查面和检查重点都比国资委要求更宽、更高；在实施过程中，严格按照实施办法规定的时间节点和工作内容组织各项工作；在各个工作步骤中，都制定有明确目标的具体工作推进计划与措施，注重确保工作质量与效果，确保“规定动作”和“自选动作”不变形，不走样。

再次，他关注细节和工作成果的运用。要求专项治理办公室对企业自查反映出的问题，都逐一了解情况、进行分析。对各企业的报告报表都逐户进行审核，两上两下，不断完善。对内部重点检查特别组织制定了《中国电子“小金库”重点检查工作

实施计划》、《“小金库”检查工作实施细则》，详细规定了具体工作流程和检查重点，统一了中国电子“小金库”专项治理活动调查问卷、承诺书和公示的格式文本。他细致考虑近年来中国电子企业管理实际情况和检查组成员涉及部门广、专业水平不同等特点，组织制定了《中国电子专项治理重点检查工作组人员、时间及检查对象安排意见》，并及时召开重点检查全体参检人员培训会和检查组成员工作安排布置会议，宣讲主要文件精神、工作意义、检查方法、注意事项和工作要求，统一工作思路，较好保障了中国电子重点检查工作有序进行和工作效果。对企业上报和内部重点检查发现的问题，他高度重视，要求专项治理办公室深挖原因，举一反三，提出整改和规范制度措施，将工作成果转化为促进企业经营发展、提高集团公司管控力和规范企业经营管理的措施。

二、徐海和同志工作组织得力，具有明确的工作目标、工作思路，工作计划和内容严密翔实，工作要求具体严格。

他工作组织得力。在专项治理领导小组支持下，徐海和同志大胆工作、勇于负责。他综合协调公司内部人力资源，使中国电子专项治理工作成为多年来在企业经营财务管理领域动员范围最广、声势最大、组织最严、成效显著的一项特别专项活动；它的持续影响力和后期长效机制工作措施将极大促进中国电子的科学发展。

一是工作目标明确。他坚决贯彻董事长“三个一定”精神：态度一定要严肃认真，工作一定要扎实细致，一定要把专项治理作为强化和提升企业管理的一个重大契机。坚决落实总经理刘烈宏同志“三个全面”精神：要借助专项治理工作，全面促进企业生产经营，全面提高资产使用效益，全面提升科学管理水平。确定专项治理办公室主要工作目标是通过专项治理工作大力促进企业规范经营，大力促进中国电子的管控水平，帮助企业解决一些长期未决的历史问题，最终促进中国电子的科学、可持续发展。

二是工作思路清晰。要求专项治理办公室按照国资委和专项治理领导小组要求，不折不扣地扎实做好各阶段工作，积极借助专项治理和加强群众监督内力，找寻企业在经营财务管理上存在的问题和不足，并切实加以整改，完善制度，提升中国电子整体管理水平。

三是工作计划严谨、工作安排周密。在动员宣传过程中，他组织召开全系统大会5次，到所属企业召开宣贯会20次，宣讲专项治理工作的重大意义、专项治理工作的

“三大原则”和“四大政策”，要求全面推行承诺制和公示制，确保专项治理政策深入人心。在重点检查过程中，他组织拟订工作流程、工作内容，协调人力物力资源，抽调各部门和下属企业51人分成15个大组，对上海、深圳、北京、南京等7个地区共75家企业开展重点检查工作，受检企业资产、收入和利润，占中国电子总额的比重均超过90%。在后续整改过程中，他组织专项治理办公室对企业上报的和集团检查发现的全部263个事项（包括“小金库”事项、特殊管理资产事项和其他有关经营财务资产管理事项）逐一进行了反复梳理，对其中情况复杂的问题，在与企业反复沟通、了解情况的基础上多次组织分析研究，最终对所有事项做出了简要内容描述，明确了定性归属，提出了整改建议。在“回头看”全面复查和长效机制建设过程中，他组织专项治理办公室全面跟踪企业后续整改，组织拟定了《关于坚决防治“小金库”，进一步规范企业经营财务资产管理的若干意见》和《中国电子“小金库”处理处罚暂行办法》等系统性、规范性文件。

四是工作要求具体严格。据统计，专项治理过程中共组织拟订集团层面的各类文件材料20份，拟订各类情况通报、简报和会议纪要20余份，从多方位全面促进专项治理工作深入开展。在统计汇总专项治理工作数据和问题过程中，他要求专项治理办公室两上两下，逐一确定和分析263个不同类型的问题，并逐条制定整改建议，明确整改时间。在对待上级有关部门检查事项上，他亲力亲为，组织专项治理办公室实地调研检查，确保事实清楚、数据无误和整改到位。在长效机制建设过程中，他组织专项治理办公室主动了解上级指示精神和工作要求，认真学习兄弟单位工作经验，组织办公室人员对发现的问题逐一查找根源、分析原因，并出台制度加以规范和监督，确保专项治理工作成果得到巩固和提升。

三、徐海和同志自我要求严格。在极繁忙的日常财务管理工作中，依然精心投入专项治理，战斗在治理工作第一线，充分发挥了先锋模范作用。

徐海和同志任中国电子财务部主任，正常的财务管理工作已相当繁重，为保证专项治理工作的顺利推进，很多重要的工作他都亲力亲为，他放弃了很多休息时间，花费了大量的工作精力，为中国电子专项治理工作取得突出业绩和丰硕成果做出了重要贡献。专项治理工作过程中拟订的40多份文件材料，每份文件材料他都要进行认真修改，有的文件因为涉及面广、内容复杂、意义重要，他反复斟酌，多次组织讨论完善。专项治理过程中集团层面共组织全系统大会5次，专题会议10余次，每次会前他都

组织专项治理工作办公室研究面临困难问题，明确会议任务和工作措施，通过会议或下发文件督促企业按照国资委和专项治理工作领导小组要求扎实推进。为使专项治理政策深入人心，他在系统工作会、企业宣贯会、内部重点检查进点会等反复宣传专项治理的重要意义，宣讲专项治理的“三大原则”和“四大政策”，据不完全统计，宣讲活动达20余场次，对落实中国电子专项治理工作真正成为企业“一把手”工程发挥了积极推动作用。在内部重点检查过程中，他抽出尽可能多的时间到北京、上海和深圳地区的企业进行督导和检查，与企业一起分析问题，寻找根源，提出解决措施。问题整理和统计过程中，他关注每一条问题的形成原因，认真确定整改措施，遇有重要事项和重大问题，认真组织研究分析，积极向国资委和专项治理领导小组汇报请示。在中央检查组到中国电子所属企业进行专项检查时，他反复做好沟通工作，要求企业全力配合检查组工作，并对发现的管理问题组织企业立即整改。在长效机制建设过程中，他统筹考虑各项对策意见，反复修改防治“小金库”的政策措施。中国电子专项治理工作每个阶段、每项成果和成绩都凝聚着徐海和同志的心血。

正是由于包括徐海和同志在内的所有专项治理工作人员在国资委、中国电子党组和专项治理领导小组领导下，经过一年多时间与企业一起辛苦努力，中国电子专项治理工作取得了多方面的工作成果。一是全面如期完成“小金库”专项治理工作，专项治理工作领导重视、组织严密、工作有序、效果突出，得到了国资委充分肯定。同时，发现和纠正了一批有关账外资金资产和其他经营管理的问题，规范了资产管理，保障了国有权益。二是提高了干部员工法纪观念和遵章守纪的自觉性，进一步增强了中国电子管控力和企业执行力。三是进一步建立健全了防范“小金库”的长效机制，完善了资金和资产的管理制度，填补了管理漏洞。四是坚持专项治理与生产经营两不误两促进，激发了广大干部员工经营工作热情，增强了对企业发展的信心，企业经营形势与经营成果持续向好。2010年、2011年，中国电子收入和利润水平连创历史新高，2011年首次进入《财富》世界五百强。

7 中国电子职工董事 2013 年度工作要点

2013 年 2 月 25 日

中国电子职工董事2013年度工作要点

根据国资委有关职工董事工作要求，为了更好履行集团职工董事职责、参与董事会决策、促进公司发展、维护职工权益，结合集团公司实际和本人工作实际，特拟定2013年工作要点（十项任务）。

一、按照集团公司董事会年度工作计划，勤勉履职。正常情况下，不缺席董事会和有关专门委员会会议；认真阅研各项议案材料，负责地发表作为职工董事的独立意见。（工作时间：年内各相关时点）

二、关注集团公司年度经营任务完成。参与（集团财务部）推动经营责任落实和企业经营管理策略改善，调动职工积极性；参与（集团党群工作部、联合工会）推进“职工岗位创新活动”，促进产品（技术）升级、管理创新和企业发展，从根本上保障和维护职工利益。（工作时间：全年持续）

三、关注集团公司重大改革发展事项。包括：关注中国电子“十二五”规划（修订）经营发展目标、员工发展规划、投融资平衡及风险管控等问题；关注G108项目资金筹措、投资效益与风险管控，以及项目组织实施；关注集成电路和商贸板块整合重

组效益效果和相关职工利益保障等。适时反映职工群众对有关问题的意见。（工作时间：年内各相关时点）

四、贯彻全国总工会和上级有关规定，结合企业实际，参与（集团党群工作部、联合工会）推动制定《中国电子职工民主管理基本制度（或若干规定）》，争取年内完成起草和集团内部征求意见等基础工作。（工作时间：年内持续）

五、建立集团职工董事与企业职工代表定期沟通机制，倾听职工心声。与集团联合工会、党群工作部一起，全面收集企业工会负责人基本情况及企业工会开展工作情况，关注企业工会组织建设；在系统组织问卷调查基础上，年内安排一组三地（北京、深圳、南京）企业职工代表集体访谈，了解职工群众对集团发展、企业经营的评价与看法，对职工利益保障、职业发展的诉求与意见。（工作时间：4—5月完成问卷调查，6—9月间完成现场访谈）

六、关注企业职工董事监事队伍建设情况，推进企业规范法人治理和深化民主管理。贯彻国资委有关规定要求，与集团联合工会、党群工作部一起，结合工会情况调研和职工访谈，全面了解企业职工董事监事基本情况及其实际履职状况，推动制定《中国电子企业职工董事、职工监事管理办法》，争取年内完成。（工作时间：4—5月完成问卷调查，6—9月间完成现场访谈，年内完成“办法”拟定）

七、结合彩虹重组融合，与集团联合工会领导一起年内安排一次（陕西咸阳）调研（分别与相关企业领导、职工代表和企业董事监事访谈），关注其产业结构调整、内部整合、风险防范和职工利益保障等重要问题，形成相关调研报告报集团管理层和集团董事会。（工作时间：4—5月间完成）

八、结合贯彻中国电子“十二五”发展规划，参与（董事会办公室、人力资源部、财务部、党群部）开展关于《新形势下职工薪酬现状与管理策略》（暂定名）的课题研究，年内完成课题研究报告，供集团董事会和管理层参考。（工作时间：年内持续）

九、关注奥北项目成本、损益和销售，以及相关企业与购房职工利益平衡等问题，适时反映情况，参与有关工作。适时关注所属企业“厂办大集体”问题，了解有关政策落实和职工安置等情况，维护职工利益。（工作时间：年中适时进行）

十、加强学习，提高履职能力。争取参加一次国资委组织的中央企业职工董事培训，积极参与集团董事会成员对集团外企业或内部重要企业的专项调研活动。（工作时间：年中适时）

8 中国电子改革发展与财务工作

2013 年 9 月 3 日在上海国家会计学院高级财务培训班上的演讲提纲

中国电子改革发展与财务工作

一、近几年中国电子快速发展与财务工作突出贡献

（一）近几年中国电子经营财务指标连创历史新高（如下表所示。）

中国电子近几年主要经营财务指标表

年度	总资产		所有者权益		经营收入		实现利润		科技投入	
	总额	同比	总额	同比	总额	同比	总额	同比	总额	同比
2008年	734.37	19.17%	252.23	15.52%	685.62	0.10%	21.12	-1.95%	22.24	-9.70%
2009年	1 081.75	47.30%	359.88	42.68%	859.00	25.29%	25.55	20.98%	25.38	14.12%
2010年	1 234.11	14.08%	405.32	12.63%	1 608.45	87.25%	36.41	42.50%	38.95	53.47%
2011年	1 447.83	17.32%	426.45	5.21%	1 682.36	4.60%	37.36	2.61%	44.62	14.56%
2012年	1 609.09	11.14%	466.93	9.49%	1 830.35	8.80%	38.27	2.44%	58.98	32.18%
2012年与2008年比	增长119.11%		增长85.12%		增长166.96%		增长81.20%		增长165.20%	

（二）近几年中国电子快速发展三大里程碑

1. 中国电子连续三年进入财富世界500强榜单

2011年，以2010年营业收入237.61亿美元，列408位；

2012年，以2011年营业收入260.22亿美元，列425位；

2013年，以2012年营业收入290.10亿美元，列395位。

2. 中国电子在中央企业经营业绩年度考核结果连创新高

2008年综合考核得分（不详），C级，排名100位以下；

2009年综合考核得126.09分，B级，排名80位以下；

2010年综合考核得129.98分，B级，排名67位；

2011年综合考核得130.39分，B级，排名67位；

2012年综合考核得132.85分，A级，排名38位。

3. 中国电子推进三大系统工程，迅速提升行业地位

（1）新型显示工程，不断跻身行业领先位置；

（2）信息安全系统工程，快速树立国家队形象；

（3）电子商贸系统工程，逐步形成中国电子发展新平台。

（三）近几年中国电子财务工作三大贡献

1. 管控经营目标实现：预算引领—考核推动—日常监管—决算落地。

（近三年集团考核指标、预算目标完成率和快报准确率都极佳）

2. 支撑重大决策实施：支持并购重组—冠捷、军工等企业；保障重大项目投资—筹资、融资、担保；维护运行环境—业绩支撑、负债率管理、财务风险防范。

3. 推动管理水平提升：突出财务工作重点，多方面进入央企先进行列（决算管理、预算管理、考核管理）；突出财务基础管理，财务团队和财会业务在专项管理中属于集团最好；突出创新服务与高效执行，财务地位与作用显著。

二、目前中国电子三大矛盾与财务工作三大挑战

（一）目前中国电子经营发展面临三大主要矛盾

1. 投资发展强度持续高涨与资源保障能力相对降低的矛盾；

2. 有息负债规模急剧上升与盈利能力水平阶段下降的矛盾；

3. 多方面增长要求持续强化与多企业增长后劲有所弱化的矛盾。

（二）近阶段财务工作面临三大主要挑战

1. 资金保障和融资安全面临严峻挑战；

2. 经济效益保障和经营业绩维护面临重大压力；

3.精益管理和降本增效要求，严重考验财务与管理持续进步能力。

三、中国电子对策与财务工作应变思考

（一）中国电子基本对策设想

1. 聚焦发展（适度投资）与市场导向（真正以产品、利润为中心）；

2. 盘活存量与统筹资源；

3. 理性思考与协同实践。

（二）财务工作应变策略思考

1. 人（意志、能力、办法）；

2. 才（资金、资源、资信）；

3. 务（谋划、预警、管控）。

9 关于深化国企改革的思考与建议

2014 年 11 月 3 日

关于深化国企改革的思考与建议

首先非常感谢中组部给我们提供了一次很好的学习机会。按照中组部和中国电子的安排，本人参加了中组部委托中国大连高级经理学院举办的为期10天的“深化国企改革专题研讨班”，很有收获。作为研讨也作为学习小结，现将本人对深化国企改革的思考与建议，简要报告如下，不妥之处请批评指正。

一、基本认识与看法

1. 国企改革基本目标不是国退民进，而是进一步激活国资、做优国企，使国企更好成为国民经济主导和市场经济主体，为国家安全、社会稳定、经济发展和国资保值增强服务。

2. 国企改革改到深处是国资改革。当前国资、国企改革，国资改革是重点，应当优先做好国资改革的顶层设计。

3. 国企改革的主要内涵是体制机制改革，当前体制改革是重点，应当着重处理好

出资人代表与国企董事会之间的关系，“资本投资、运营公司”与中央企业之间的关系。

4. 国企改革的关键环节是产权多元（混合所有制）和公司治理，当前公司治理是重点，应当着力解决“代理人”权责到位和“经理人”能力到位等问题。

5. 国企改革专属对象是国有企业，“国有”是特性，“企业”是共性，应当让市场对资源配置起决定性作用。国企改革突出企业属性是根本方向。

二、国资“三级管理体制”改革构想

1. 成立国家国有资本管理领导小组。国务院总理任组长，国家财政部、国务院国有资产监督指导委员会（即现国资委调整更名，以下简称：国资监委）、国家发改委等部委主要领导任成员；领导小组下设办公室与国资监委合署办公。该领导小组及办公室基本职责：全面负责中央国有资本（包括中央企业、中管金融等）战略布局、发展方向、结构调整、资本收益等重大问题，审核中央国有资本年度运营预算及结果（决算）并向全国人大报告，负责地方（各省市）国有资本管理有关产业政策、投资方向监督指导，汇总地方国有资本预算决算并报告全国人大，接受全国人大对国资投资运营的监督。

2. 将现“国务院国有资产监督管理委员会”调整更名为“国务院国有资本监督指导委员会”。其主要职责（以下仅指对中央企业部分）由过去的“管人、管事、管资产”调整为“管规划、管规范、管董监”，即主要负责拟定或审定中央企业产业发展方向、目标（包括审定中央企业发展规划和任期目标等），明确中央企业落实政治、经济、社会责任指导意见（规范），具体负责派出中央企业董事、监事管理工作，监督中央企业职工民主管理（职工董监事选举）；另外，按照国家国有资本管理领导小组要求，负责地方国有资本投资运营的协调与指导工作。

3. 对作为国有资本投资运营主体的中央企业（不含中管金融机构，下同）进行功能定位。根据国有资本特性（主要体现为党和国家对中央企业的基本要求），在国资管理上，将中央企业原则上（按其主营业务和产业发展方向等）归为公益类、功能类和竞争类；国家按照不同需要，对不同类企业明确不同的发展要求，对国有资本在不同类企业间进行机动调配；国家积极推动各类有条件中央企业实行包括混合所有制在内的产权多权化，尤其是着力推动中央企业整体上市。现有中央企业根据情况，可以直

接改组更名为国有资本投资公司或运营公司；也可将某个行业龙头企业改组成为国有资本投资公司，将其他同行业企业的国有资本划转由其归口运营管理；还可以在保留中央企业现有名称的基础上，在国资管理上，明确其功能属性，以便于国资分类监管。

（国有资本投资、运营公司，不应该成为国资委与中央企业之间的新增层级而使国资变成“四级管理”。）

三、国企“规范法人治理”改革构想

1. 清晰区分出资人、出资人代表和代理人三者的关系。

国家国有资本管理领导小组，作为全国人大授权管理国有资本的最高决策机构，行使国有资本出资人权利；国务院国有资本监督指导委员会作为领导小组的日常办事机构，按照领导小组的授权，联合中组部、财政部、发改委等有关中央、国家部委，作为出资人代表，具体行使公司法规定的股东权利。

国家（以中组部和国资监委为主，代表国家）对国有资本实际使用单位（国家直接出资的一级法人单位，以下仅称中央企业，中管金融单位等可以参照执行）依照公司法和企业章程，派出董事、监事。派出董事、监事按照国家委托、作为国资管理的代理人，在企业董事会、监事会即法人治理中，依法独立履行职责，享有公司法规定的董事监事权利，完成国家委托的相关工作任务。

2. 开创性组建国有资本代理人队伍。

按照决策与监督分开原则，分别设立董事、监事两支队伍，由国资监委联合中组部负责日常组织领导，国资监委相应设置董事工作局和监事工作局，具体承担相关支撑保障和协调工作。

董事队伍按照“三专”原则组建管理，即专职、专家和专项管理。国家管理的董事团队，以符合政治、业务、健康等多方面要求的专职人员为主，兼顾聘请国家级乃至世界级专家作为类似独立董事，纳入董事团队。国资监委联合中组部对任职董事履职情况进行考核评价，其任职薪酬纳入国资监委财政预算，并由国资监委和中组部共同制定相关专门规定进行绩效管理。专职董事原则上可以分为高级董事和一般董事，其中高级董事适合于担任派出单位董事长或“首席董事”（对国资参股按公司章程规定没有董事长推选权的单位设“首席董事”）；专职董事原则上都纳入事业编制，其薪酬

按照企业化管理，以充分体现“干好干差不一样”；专职董事实行年度履职报告制度，履职评价结果在系统内公开，以发挥表彰与鞭策作用。专家董事按照国资运营管理需要建立动态的人才库，根据实际需要适时聘请选派；专家董事也要实行履职报告和评价制度，评价结果作为是否续聘的主要依据。通常情况下，一个中央企业至少选派一位专家董事。

所有专职董事人选都要经过岗前培训，派出时都要签署委托代理协议；国资监委每年都要与派出单位董事长（或首席董事）并由其代表各派出成员签订履职责任书，作为履职和考核依据。

所有作为国有资本管理代理人的国家派出董事，均不得在该中央企业及其关联单位担任其他任何职务，也不得领取任职薪酬（按照所在公司章程规定或惯例应当领取的，所领取的薪酬全额上交国资监委）。

监事队伍的组建管理，比照董事队伍管理原则进行。

企业职工董事、监事，按照全国总工会相关规定执行。

3. 果敢推行“职业经理人”制度。

原则上，所有中央企业的经营管理团队，均按照市场化原则管理，即由法人单位董事会按照公司章程自主公开择优聘用，根据任期考核结果及年度履职状况决定续聘或解聘。

国资监委联合中组部共同制定国有资本单位职业经理人基本任职标准和选聘程序规范，同时根据国有资本投资运营需要和国家产业发展要求，先行建立动态的国有资本投资运营职业经理人才库，将符合相关条件或具备发展前途的国有单位相关领导人和社会人才乃至国际人才，纳入人才库，供全资和绝对控股中央企业董事会，按照自愿报名、择优聘用原则自主选聘。对符合应聘条件但不在人才库的应聘者，也可以在经过一定内部审核程序后（如中组部和国资监委同意），允许其进入竞聘程序乃至聘用，同时补充进入人才库。上市公司选聘经理人时，在遵循上市公司有关规则的基础上，应当通过“任职条件”等来体现和落实国家对中央企业职业经理人要求。

要按照国际通行的做法来实施职业经理人制度。职业经理人的薪酬，原则上均按照其任职公司性质、规模、国际影响力、技术水平和经营业绩等，随行就市；其职业素养、经营结果等原则上都要接受社会评价与监督。职业经理人队伍实行能进能出，可以跨企业参与竞争。中央企业现有经营管理者，原则上可以分三步走：一部分优秀

胜任者先行通过职业经理人竞聘进入职业经理人队伍（一旦纳入职业经理人将严格按照市场化原则管理）；一部分符合条件的可以转入“董事监事人才库”或派出担任企业党组织负责人；其余人员最长给三年过渡期（保留任职，按目前中央有关任职薪酬政策管理），到期仍不具备进入上述两个通道的，全部解聘，自主择业或在公司内部降职聘用。

只有对职业经理人，才实行股权（期权）等激励机制，有关激励办法由国资监委联合中组部制定指导意见。

在中央企业党组织中，原则上只设党委书记和纪委书记（或纪检组长），两书记作为企业领导班子（领导班子由经营团队与两书记共同组成）成员，可暂不纳入职业经理人范畴，由国资监委联合中组部制定专项管理（包括资格、薪酬与考核等）办法。

四、关于党对中央企业的领导问题

1. 应当厘清几个认识问题。

一是党对中央企业的领导方式，与对军队、政府的领导方式应有不同。主要方式应该体现在对国有资本的管控上，因为没有国有资本，就没有党对企业的直接领导问题。例如，党组织对国资一级使用单位的“代理人”和“经理人”实行直接和间接管理，但其所属单位的“再代理人”和“经理人”则应当完全进行市场化操作，而该二级及以下单位的党组织的主要责任应该是“党要管党”，即管好本单位党员（尤其是党员领导干部）和党内事务。

二是党对中央企业的领导内涵，也应有不同。中央企业接受党的领导，最重要是把党和国家赋予中央企业的各项历史使命完成好，如把事关国家安全、国计民生的事业发展好，把国家的创新能力和技术水平提升上去，把国有资本保值增值做好；其次就是贯彻执行好党和国家的有关法规、政策，依法经营，依章治企，履行好社会责任，促进社会稳定；第三，在企业选人用人上，遵循党和国家有关政治标准，坚持德才兼备，保障企业健康和持续发展。

三是在党对中央企业的领导路径上，不能把党对央企的领导，简单地理解和体现为：企业的一切行为都要经党组织审批，企业的一切人事都要由党组织安排。中央企业的基本属性是企业，应当按照现代企业制度实行规范的法人治理。作为“国有”这

个特性必须坚持的“党的领导”这一原则，应当内化在“法人治理”中，内化为企业依法合规经营和企业董事会科学决策及经理人高效执行的行动。

2. 关于“党管干部”的问题。

“党管干部”，既不是“党中央管所有中央企业各级干部”，也不应是“各级党组织管同级或下级所有干部”。如前所述，在中央企业层面，“党管干部”主要体现在：（1）中组部暨国资监委负责管理（选拔、任命、考核、奖惩等）派出中央企业董事、监事（其中高级董监事由中组部主管）和党委书记、纪委书记；（2）负责管理中央企业“职业经理人才库”并负责“追补人才库”人员考察补库工作；（3）负责制定相关职级企业负责人选人用人标准和遴选程序，并对中央企业董事会及经理层选人用人情况进行评估。

3. 关于中央企业内部党组织定位问题。

在中央企业内部应当全面实行党委制（取消党组制）。企业党委的首要职责是：“党委管党”，即按照党章规定组织做好党组织和党员管理工作。其次是配合支持经理层落实好党的方针政策及企业发展规划，完成好各项经营工作任务。再次是对经理层执行党和国家法规政策以及董事会决议情况、维护职工权益情况等进行监督；发现问题，主动与经理层个别交流、集体沟通、书面提示，沟通无效且事关重大的，及时向上级党组织书面报告情况（由上级党组织酌情通过法人治理程序进行调研处理）。

国有全资或控股企业经理层，研究企业重大事项和涉及职工群众利益重要事项，应当提请党组织负责人参会或听取意见；经理层向董事会提交的涉及企业“三重一大”的议案，应当事先征求企业党委或其负责人意见，必要时召开企业领导班子会议共同审议。企业党组织及其负责人，对经理层的最终决策，不论其是否与自己的意见相符，都应给予尊重并配合实施，除有权也有责任向上级党组织反映情况外，不可以在企业内部公开不同意见，影响经营层决策实施。这是保障职业经理人制度顺利实施、规范企业法人治理的重要基础。

10 公司内部控制基本规范

2013 年按照国家五部委要求，结合企业实际，组织撰写的内部控制基本规范稿

公司内部控制基本规范

一、总则

1. 为了规范和加强本公司（以下简称公司）及成员企业内部控制，提高各企业经营管理水平和风险防范能力，促进各企业可持续发展，实现发展战略目标，根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《中华人民共和国会计法》、财政部等五部委发布的《企业内部控制基本规范》、《中央企业全面风险管理指引》和其他有关法律法规，以及公司发展战略规划等，制定本规范。

2. 本规范适用于公司及所属各二级企业、重要三级及以下企业（含上市企业，以下简称各企业）。其他规模较小的企业，按照所在二级企业的要求，根据实际情况参照本规范建立与实施内部控制。

所属上市企业、金融企业建立与实施内部控制，除遵守本规范外，还必须严格遵守、贯彻落实有关监管部门、证券交易所等对内部控制的要求。各二级企业按照本规范要求负责推动所属企业建立健全内部控制体系。

3. 本规范所称内部控制，是各企业为实现经营目标，由股东会（股东大会）、董事

会（或以其他形式体现的决策机构）、监事会（或以其他形式体现的监督机构）、经理班子、党组织和其他员工共同参与，通过制定实施一系列制度、流程和方法，对企业运行管理风险进行事前防范、事中控制监督和事后纠正改善的动态机制与过程。

4. 公司总部及各成员企业适时将内部控制核心要求纳入公司章程，强化内部控制在企业内部的法律地位。各企业适时通过章程修订等方式清晰规定决策机构、监督机构、经营层、党组织、全体职工等各主体在内部控制中的职责、地位和作用。

5. 公司实施所属企业内部控制“一把手”承诺制，即各所属企业一把手承诺按照内部控制有关规范要求和公司部署，切实推动本企业建立健全有效的内部控制体系，并对内部控制体系存在的重大缺陷承担责任。

6. 公司逐步建立激励约束机制，将各企业建立和实施内部控制的情况纳入对企业董事会、经营班子的年度和任期履职考评体系，以及全员绩效考核体系。

二、目标原则

1. 各企业建立与实施内部控制的目标是要合理保证：

（1）国家法律法规、大政方针、公司内部规章制度和守法诚信的企业文化，得到贯彻执行；

（2）风险管理有效，资产安全完整；

（3）业务记录、财务报告及其他相关信息的及时、真实和完整；

（4）经营效率和效果提升；

（5）发展战略的全面实施和经营目标的充分实现。

82 各企业建立与实施内部控制，应当遵循下列原则：

（1）全面性原则。内部控制应当以全面风险管理为导向，贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖本企业及其所属企业的各种业务和管理事项。

（2）重要性原则。各企业应当明确本企业的重要业务和高风险领域，并在全面控制的基础上突出加强重要业务事项和高风险领域的内部控制。

（3）成本效益原则。内部控制应当权衡实施成本与预期效益，适应企业实际需要，突出内部控制实效，以适当的成本实现有效控制。

（4）体系性原则。内部控制应当注重顶层设计，形成符合企业实际的内控理念，

构建完整的“纵向有衔接、横向全覆盖”的内部控制体系。

（5）分级负责原则。各级企业董事会、经营层负责本级企业内部控制的建立与实施；上级企业负责指导督促所属企业建立与实施内部控制。

三、内控框架

1. 各企业建立实施内部控制，应当树立和贯彻“见文见行，知理知止”的基本理念，并贯穿于内部控制整个过程。“见文”是指内部控制制度、流程，要形成文字，汇成手册，便于学习、执行，利于形成良好内控文化；“见行”是指各级各类人员代表企业发生的各种经济行为、工作活动，均须自觉遵守内控制度，执行内控流程，做到有章必循，言行一致；“知理”是指各级组织、全体干部职工，应当理解内部控制对企业健康持续科学发展的重要意义，应当悉知企业内部控制体系和管理责任，应当掌握与本职工作相关的内控制度、规范、流程；“知止”是指公司各级组织、干部职工都有责任、有义务履行内控管理制度规范，确保有效制衡，授权适当，权责清晰，不相容职位有效分离。

2. 各企业建立实施内部控制，突出强调体系的健全性、要素的全面性和机制的有效性。

3. 公司内部控制体系基本框架应包括（但不限于）以下内容。

（1）内部控制组织责任体系

公司总部对公司内部控制总体架构和重要事项制定规范、提出要求，并督导各级企业做好内控建设与内控规范、制度执行管理及内控评价工作。各级企业为本企业（本部及下属单位）内部控制总体责任单位，负责贯彻集团公司内控管理规范要求，组织落实本企业内控体系建设、规范执行管理和内控评价工作。

各级企业内部应建立包括决策、管理、执行、监督四个层次的组织责任体系：董事会（或类似决策机构）是内部控制工作的最高决策机构；经营班子是内控工作的组织管理机构，内控建设部门是董事会专业委员会的具体办事机构和内部控制日常工作机构；各部门按照职责分工和相关制度流程规定，具体负责内控机制运行和制度流程执行；审计部门行使监督职能，负责评价监督内控体系运行状况。

（2）内部控制项目体系

公司内部控制项目体系由组织架构、发展战略、人力资源、企业文化、社会责任、资产管理、资金活动、担保业务、财务报告、采购业务、销售业务、研究与开发、工程项目、业务外包、全面预算、合同管理、评价监督、内部信息传递和信息系统等共19项内容构成。公司总部及各级次企业，根据自身业务特点等实际情况和内部控制“全覆盖”的要求，自行确定内部控制重点领域、重点项目，明确本企业具体内部控制项目体系及具体内容。

（3）内部控制缺陷认定标准与风险评估体系

内控缺陷认定标准与风险评估体系包括两方面：一是缺陷认定标准体系，包括财务报告缺陷标准体系，非财务报告缺陷定量标准体系与定性标准体系。二是风险评估体系，包括对事项识别、风险评估组织实施、风险应对措施等做出制度安排，对评估工作实际操作形成长效运行机制。

（4）内部控制制度体系

公司内部控制制度体系由公司章程及基本规范、基本管理制度、专门工作制度、日常工作制度、业务流程等几个层次构成。

公司制定《公司内部控制管理基本规范》，作为公司总部及各成员企业建立和实施内部控制体系的基础性纲领性规范，统揽内部控制体系建设工作。

公司根据《公司内部控制管理基本规范》以及公司战略定位和管控重点，制定重要事项的基本管理制度；各企业按照《公司内部控制管理基本规范》和有关重要事项的基本管理制度，结合实际情况，组织制定本企业内部控制工作制度，并将重要工作制度流程化、信息化。

4. 公司内部控制按照财政部等五部委发布的《企业内部控制基本规范》的要求，涵盖内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、监控等五大要素，并结合公司实际，具体化为内部环境、目标设定、事项识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息传递和监督评价等八项相互关联的内容。

上述八项内容中的任何一项或多项存在重大缺陷，都可能导致内控体系失效。

5. 公司内部控制机制包括由“事项识别—风险评估—风险应对—控制措施”构成的风险管控机制，和由“设计—运行—评价—改进”构成的持续完善机制。公司内部控制机制的有效性，包括上述两个机制均有效。

四、内部环境

1. 内部环境是内部控制所有其他构成内容的基础和约束。它影响着战略和目标如何制定、经营活动如何组织以及如何识别、评估风险并采取行动。它还影响着控制活动、信息与沟通体系和监控措施的设计与运行。

2. 内部环境包括企业的治理机制、守法与诚信价值观、员工胜任能力、风险管理理念、权责分配以及社会责任。企业董事会是内部环境的一个关键组成部分，它对其他的内部环境内容有重大影响。

3. 各企业应强化董事会的履职能力建设，建立规范的公司治理结构和议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

4. 董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。监事会对建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。

5. 各企业应明确适当的部门（风险管理部门）具体负责组织协调内部控制的建立实施，明确适当的部门（内部审计部门）具体负责组织协调内部控制的监督评价，内部控制建设与评价相分离。

6. 各企业应当适应战略定位、企业规模、业务特点和内部控制的需要，合理设置内部组织机构，明确职责权限，将权责分解落实到各责任单位。通过编制内部控制手册，使全体员工掌握企业战略目标、企业文化、内部机构设置、岗位职责、制度建设、业务流程等情况，明确权责分配，清晰行使职权。

7. 各企业应结合战略制定过程，确立总体风险容量（偏好，比如高、适中或低），企业发展战略与总体风险容量应协调一致；结合经营目标确定过程，确立可承受的最高风险限度（偏离目标的程度）。最高风险限度应与总体风险容量相协调。总体风险容量与最高风险限度反映企业的风险管理理念，进而影响企业文化、经营风格及管理控制全过程。

8. 各企业应崇尚守法诚信企业文化，在内部控制建立与实施过程中强调守法诚信文化的重要作用，在员工守则中予以明确，在经营管理活动全过程予以引导。各级企业的领导班子——从一把手开始——应在培育倡导守法诚信文化方面发挥表率和关键作用，并将深刻影响内部控制体系的总体有效性。

9. 各企业应当制定和实施有利于构建科学发展新体系和企业可持续发展的人力资

源政策，包括（但不限于）下列内容：

（1）员工的聘用、培训、辞退与辞职；

（2）员工的薪酬、考核、晋升与奖惩；

（3）关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度；

（4）掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定；

（5）人力资源建设规划；

（5）实施全员业绩考核等。

10. 各企业将诚信道德修养和专业胜任能力作为选拔、聘用、晋升员工的重要标准。

11. 各企业应当在经营发展过程中认真履行中央企业的社会责任和义务，包括：安全生产、产品质量（含服务）、环境保护、资源节约、促进就业、员工权益保护、支持慈善事业、捐助社会公益等。

五、风险评估

1. 目标设定是事项识别、风险评估和风险应对的前提。各企业在识别和评估实现目标的风险并采取措施来管理风险之前，首先应当设定明确的企业经营发展目标。

2. 各企业应明确确定企业愿景，设定战略目标，制定战略规划，并滚动确定（即随着内部和外部条件的变化而调整）经营目标、报告目标、合规目标等相关目标。

内部控制应确保企业各个层级人员都对企业设定目标有必要的了解，所有员工都对要实现的目标有共同的认识，并共同行动，尽可能量化目标实现的情况。

3. 各企业在目标设定的同时，应明确确定总体风险容量和最大风险限度，并实现企业目标与风险承受能力的协调，避免承受超过限度的风险。

4. 各企业应实施必要措施或机制、采取必要的方法，综合考虑内部和外部因素，识别将会对企业产生重要影响的潜在事项，并区分这些潜在事项是代表机会或者是代表风险。对潜在风险事项，应当予以评估和应对；对潜在机会事项，应当将其反馈到目标设定过程之中。

5. 事项识别应考虑的外部因素包括（但不限于）：经济形势、技术革新、价格变动、资本可获得性、竞争性准入门槛、兼并收购、资源供给等经济因素；法律法规、监管要求等法律因素；自然灾害、环境状况等自然环境因素；地缘政治、管制、政府

更迭等政治因素；安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为、人口等社会因素。

6. 事项识别应考虑的内部因素包括（但不限于）：高级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素；组织机构、经营方式、资产管理、管理流程等管理因素；研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素；财务状况、经营成果、现金流量等财务因素；营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素。

7. 各企业应当采用定性与定量相结合的方法，分析评价所识别的潜在事项发生的可能性、发生的条件及其发生时对企业的影响程度。定性方法可采用问卷调查、集体讨论、专家咨询、情景分析、政策分析、行业标杆比较、工作访谈和调查研究等。定量方法可采用统计推论（如集中趋势法）、计算机模拟（如蒙特卡罗分析法）、失效模式与影响分析、事件树分析等。

8. 对风险事项进行定量分析评估，应统一制定各风险的度量单位和风险度量模型，并通过测试等方法，确保评估系统的假设前提、参数、数据来源和定量评估程序的合理性和准确性。要根据环境的变化，定期对假设前提和参数进行复核和修改，并将定量评估系统的估算结果与实际效果对比，据此对有关参数进行调整和改进。

9. 风险分析评估不仅针对单个事项，还应包括风险之间的关系分析，以便发现各风险之间的自然对冲、风险事件发生的正负相关性等组合效应。

10. 在分析评估多项风险时，应根据对风险发生可能性的高低和对目标的影响程度的分析评估，绘制风险坐标图，对各项风险进行比较，权衡风险与收益关系，初步确定管理各项风险的优先顺序和策略。

11. 各企业应当采取适当的控制措施，避免因个人风险偏好给企业经营带来重大损失或者错过重要发展机会。

12. 各企业应当根据风险分析评估的结果，综合运用规避、降低、分担和承受等风险应对策略，制定实施计划并融入控制活动，实现对风险的有效控制。

规避是企业对超出风险承受度的风险，通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。

降低是企业在权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失，将风险控制在风险承受度之内的策略。

分担是企业准备借助他人力量，采取业务分包、购买保险等方式和适当的控制措

施，将风险控制在风险承受度之内的策略。

承受是企业对风险承受度之内的风险，在权衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。

13. 各企业应当结合不同发展阶段和业务开展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险事项识别和风险分析评估，及时调整风险应对策略。

六、控制活动

1. 控制活动是指结合风险分析评估结果和选定的应对策略，全面制定并严格实施一整套控制制度和流程，以将风险控制在可承受风险限度之内的一系列行动。各企业控制活动应当覆盖战略、经营、报告和合规四大层面，以及前文所述的组织机构、发展战略、人力资源等共19个内部控制项目，并适应实际需要突出重点控制项目，具体体现为内部控制规范、制度、流程的设计、制定、执行及其持续完善。

2. 各企业的控制活动应当贯穿于企业经营活动事前、事中及事后全过程，遍及各个层级和各个职能机构。通常采用的控制活动包括（但不限于）：不相容职责分离控制、授权审批控制、会计系统控制、资金及财产安全控制、预算管理控制、运营分析控制、业绩考评控制、信息系统控制、突发事件控制等。

3. 各企业应当全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职责，通过制度、流程设计和信息化手段实现不相容职责的有效分离，形成各司其职、各负其责、相互制约的控制机制。

4. 各企业应当通过制度、流程设计和信息化手段，就常规授权和特别授权做出清晰明确的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、相应责任和审批程序。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权，特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下进行的授权。

应当编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权。企业各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。

对于“三重一大”的业务和事项，企业应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

5. 各企业应当通过制度、流程设计和信息化手段，确保严格执行国家统一的会计

法规和准则制度，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，严格禁止设立账外账，保证会计资料安全完整和会计信息的可靠性、及时性和相关性。

各企业应当依法设置会计机构，配备会计从业人员。从事会计工作的人员，必须取得会计从业资格证书。会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格。

各重要企业应当设置总会计师（或财务总监），并制定实施规范的总会计师（或财务总监）管理制度和机制。

6. 各企业应当通过制度、流程设计和信息化手段，采取及时全面记录、安全可靠保管、定期盘点、账实核对等措施，加强资金及财产的日常管理和定期清查，确保资金和财产安全。

严格禁止设立“小金库”及账外资产，严格限制未经授权的人员接触和处置公司资金及财产。

公司实行资金集中管理制度。各企业应当按照公司加强资金集中管理的统一要求，通过制度、流程设计促进本企业及所属企业资金集中管理，优化有息融资结构，降低有息融资成本。

7. 公司实行全面预算管理制度。各企业应当通过制度、流程设计和信息化手段，规范全面预算的编制、审定、下达、执行、分析及调整等的程序、要求，和各责任单位在全面预算管理中的权限、职责，强化预算引领和预算约束。

8. 各企业应当通过制度、流程设计和信息化手段，综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

9. 公司实行全员业绩考核制度。各企业应当通过制度、流程设计和信息化手段，科学设置考核指标体系，对所属企业及企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的重要参考依据。

对于为实现既定目标确需实施特殊事项，应当设立专门的考核指标，制定专门的考核办法，促进特殊事项的有效落实。

10. 各企业应当通过建立健全总法律顾问制度、构筑法律风险防范体系等方式，综合发挥法律风险管理的预防、价值创造、支撑与保障功能，防控法律风险和预期利益

损失。

11. 各企业应当建立关键岗位风险评估机制，梳理关键岗位风险、配置高素质人才，构筑风险防范的第一梯队。

12. 各企业应当在“一般控制”和“应用控制”两个层面有效实施对重要信息系统的控制。“一般控制”包括对信息技术管理、信息技术基础结构、安全管理，以及软件获取、开发和维护的控制，这些控制适用于所有的系统，包括主机、服务器、桌面和手提电脑环境等。“应用控制”通过计算与比较，以便防止和侦查不准确、不完整、不一致或不恰当的数据获取和处理。

13. 各企业应当通过开展年度风险报告、重大事项专项风险评估、日常风险收集与梳理等工作制度，加强对企业重大风险的日常监测与预防。

14. 各企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，科学设置风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。

七、信息传递

1. 各企业应当建立完善信息收集、处理和传递的基础手段和运行机制，确保与企业经营相关的内、外部的正确信息，以正确的形式、按正确的详细程度、在正确的时间流向正确的人，以便他们能够履行经营、报告和合规职责。“正确的人”包括：企业内部有关管理层级（其中高级管理层、董事会至关重要）、责任单位及业务环节人员，以及相关的外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等。

2. 内部信息来源包括：财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道。外部信息来源包括：上级或政府来文、行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道。

3. 各企业应当充分考虑各个信息使用者和部门的不同信息需求，以及不同的管理层级所需要的不同概略程度的信息，通过建立相关信息的获取、维护和分配的运行机制，对收集的各种内、外部信息进行合理筛选、核对、整合，提高信息的有用性。

4. 各企业应当利用信息技术促进信息的集成与共享，充分发挥信息技术在信息收集、处理和传递中的作用。

5. 信息传递可以采取类似政策手册、备忘录、电子邮件、公告板通知、网络发布、影像资料和口头沟通等方式。

6. 各企业应当建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则，明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。反舞弊的重点至少应包括：

（1）未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产，牟取不当利益；

（2）在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等；

（3）董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权；

（4）相关机构或人员串通舞弊。

7. 各企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，确保举报、投诉成为有效传递信息的重要途径。举报投诉制度和举报人保护制度应当及时传达至全体员工。

八、监督评价

1. 各企业应明确内部审计机构或指定其他部门，作为内部控制的内部监督评价的组织部门，组织建立内部控制的内部控制监督评价制度，规范内部控制监督评价的程序、方法和要求。内部监督评价包括日常监督评价和专项监督评价。日常监督评价是指定期、持续的监督评价；专项监督评价是指在企业发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一项内容或者某些方面进行有针对性的监督评价。

2. 各企业应当制定内部控制评价手册，明确内部控制监督评价的职责、内容、程序及缺陷认定标准等内容，对评价过程中发现的内部控制缺陷，应当分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，采取适当的形式及时向董事会、监事会和经理层报告。

3. 各企业应要按照国家部委要求和公司部署，按年组织对内部控制进行自我评价，出具内部控制自我评价报告。上级企业应按照重要性和风险导向原则，对下级企业内部控制评价情况进行督导。

4. 接受委托从事年度报表审计的会计师事务所，应当根据财政部等五部委发布的

《企业内部控制基本规范》和本规范，对各企业内部控制的有效性进行审计评价，出具审计评价报告。为企业提供内部控制咨询服务的会计师事务所，不得同时为同一企业提供内部控制审计评价服务。

九、组织实施

1. 各企业应切实加强本企业及所属企业内部控制体系构建工作的组织领导，常态化、持续性推动本企业及所属企业内控体系建立实施及不断完善。

2. 各企业应定期组织内部控制学习培训，内容包括（但不限于）：五部委发布的《基本规范》及配套指引、《公司内部控制管理基本规范》、公司发展战略、企业文化、上级企业基本管理制度、本企业工作制度、业务流程以及其他有关内容。

3. 各企业应通过穿行测试、编制风险控制矩阵等手段，定期或专项组织梳理查找内部控制存在的缺陷和问题，并制定相应的整改方案，不断完善法人治理等内部环境，不断完善制度流程，实现“管理制度化、制度流程化”，不断完善企业内控体系和运行机制、监督机制和自我完善机制，全面提升内部控制水平、效率与效益。

4. 各企业的信息技术管理部门，应当将内部控制信息化纳入信息化发展整体战略，将内部控制关键流程固化到信息系统中，不断完善“流程信息化”。

5. 各企业应当以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立、实施与评价过程中的相关记录或者资料，确保内部控制建立、实施与评价过程的可验证性。

十、附则

1. 本规范由公司董事会审议批准/发布实施，修改时亦同。

2. 本规范由公司董事会授权法律事务部会同财务部、审计部负责解释。

第十篇　中电留影



▲中国电子时任总经理、党组书记王金城（前排左五）；时任常务副总经理师金泉（左四）；时任副总经理柳学宏（右四）、佟保安（右三）和张玉堂（左三）。中排右四为本书编者。



▲中国电子时任总经理、党组书记杨晓堂（前排左六）；时任副总——后任作为中央企业的长城集团董事长，2005 年长城并入中国电子后任 CEC 总经理，2008 年初调任湖南省副省长陈肇雄（右三）。二排左五为本书编者。



◀ 2007 年 11 月作者主持中国电子首次主要子企业财务工作研讨会（杏林山庄会议）。



◀ 2007 年 11 月北京杏林山庄会议代表留影。前排左六为中国电子首任董事长熊群力，右五为时任副总经理聂玉春，左五为时任总会计师李晓春，右四为编者。



▲图中前排右五为时任国资委财务监督与考核评价局局长沈莹（2015 年任国资委总经济师）。

图中前排左七为时任国资委财务监督与考核评价局副局长（2015年任局长）邬红兵，中国电子时任芮晓武董事长（右七），右五为本书编者。▶







▲2011年、2012年中国电子财务部连续被评为集团公司先进基层党组织。此为“光荣榜”合影。本书编者为后排右三，时任财务部主任兼总部第七党支部书记。



◀2010年本书编者(二排右四)和李晓春总会计师一起，与财务部全体成员、中电财务公司时任董事长朱以明(二排右六)、总经理刘维用(二排右三)、副总许海东(二排右八)及其客户部人员合影。二排右七和前排左七，分别为时任财务部副主任李兆明、贾海英。

2011年7月，作者代表中国电子(首次进入500强)接受美国《财富》苏安迪总编授牌。▶





◀2008年8月“中国电子信息产业集团有限公司”挂牌留念左一为本书编者。



▲ 2011 年 6 月 19 日，本书编者（左七）随同集团公司刘烈宏总经理（右七）到欧洲考察冠捷科技海外业务时，在德国柏林合影。

2011 年 6 月 17 日，在荷兰阿姆斯特丹走访飞利浦总部时参观留影▼



2011 年 6 月 22 日，考察海外业务时在俄罗斯圣彼得堡留影▶



2008 年 12 月参加国资委组织美国培训班，参观联合国会议厅后在楼外与讲解老师合影。▲



2008 年 12 月参加国资委组织的美国培训，在加州海边留影。▼



2008 年 12 月参加国资委美国培训班，美方教务负责人颁发结业证书▶



2010 年出席中国电子“小`金库”专项治理会议，在小组讨论会上发言。▼



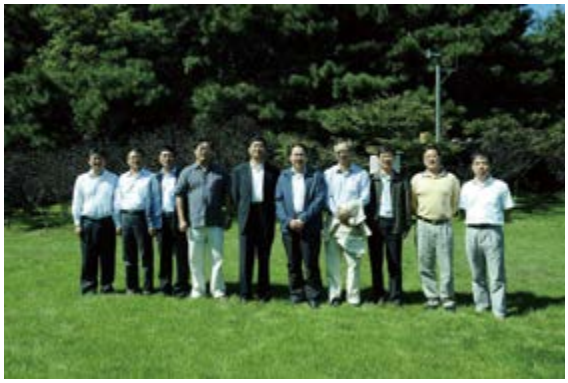


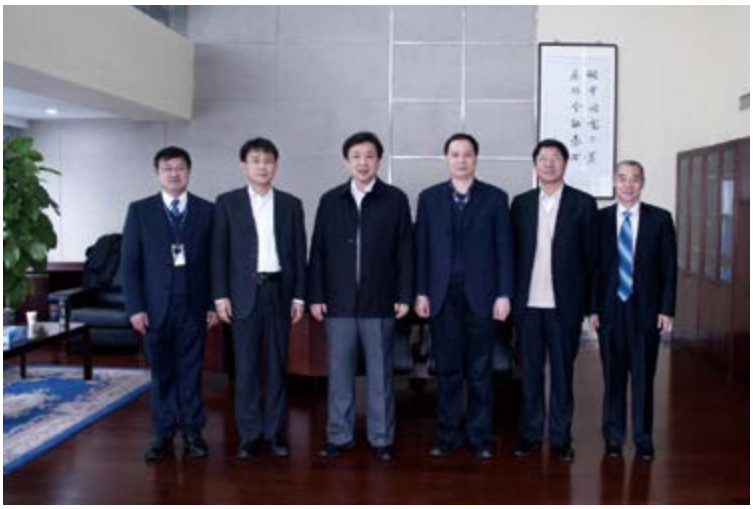


▲ 2011 年 12 月，本书编者（左二）陪同中国电子李晓春总会计师（中），出席中电财务有限公司总结大会。

2011 年，本书编者（左五）与中国电子财务有限公司董事、监事合影。▼

▲ 2011 年，作为中国电子财务有限公司董事长，与集团公司赖伟德副总经理（左）和时任集团公司审计部主任李兆明（右一）一起，出席中电财务公司董事会。





2012 年 5 月，本书编者（右二）陪同中国电子芮晓武董事长（左三），到中电财务有限公司调研。▶



2012 年，本书编者者（右二）陪同中国电子芮晓武董事长（右三）到所属企业调研。▶



◀ 2011 年，本书编者（左二）陪同中国电子刘烈宏总经理（右三）在巴西考察集团企业海外业务。



▲ 2011 年，在巴西考察集团海外业务时游览亚马逊河留影。



▲ 2011 年 6 月 26 日，作为冠捷科技董事在俄罗斯考察时于莫斯科红场留影。



▲作为中国电子总经济师、集团职工董事，出席企业会议留影。

后　　记

漫漫43年，弹指一挥间。付出艰辛很多，得到奖赏不少。业绩与成效很多，不足与遗憾也有。

总结个人43年工作历程，主要有以下几个方面的特点。

一是果敢转型，自主人生。在此前40多年的人生历程中，从教师到军人，从基层部队军官到军队高级机关干部，从现役军人到国企职员，从企业领导到集团干部，这若干次重大转变都是本人自我努力或决意改变的结果。先后主动退让物资公司党委书记和集团公司财务部主任等职务，应该说更体现出了我人生的良好意境。

二是德绩优异，成长迅速。在几个重要阶段，本人都因优异的德才表现，在职务晋升上体现出“超常发展”。如突破“三年义务兵不提干”规定，当兵两年多即“提干”，且是借生产连“排长”编制提拔；破天荒从基层部队直接晋调空军最高机关，之后又破天荒以营职助理员、副处长等低阶职务承担处长职责，并连续“跨越式”晋职；进入物资公司领导班子不到半年，就直接以副总、副书记职务全面主持党政工作，半年后晋升总经理、党组书记；在集团公司，再次破例晋任中国电子总经济师。

三是勇于进取，成果丰硕。在40多年工作历程中，尤其是在空军机关、物资公司和中国电子三大段工作期间，尽管工作性质、工作环境、时间条件等各不相同，但本人在工作上都能保有很强的预见性、计划性、创造性及政治上的敏感性，以很强的逻辑思维能力和务实创新的工作精神，形成系统清晰的工作思路和行之有效的工作方法，创造性地开展工作，在取得显著成绩的同时，积累和总结出相当丰富的研究成果与工作经验（这些成果和经验，大多体现在书中的有关文字材料中），对他人不无借鉴意义。

四是方向正确，忠实履职。无论是在军队还是在地方（企业），无论是担任一般干部

还是担任领导干部，始终保有强烈的大局意识和全局意识，坚持从战略高度对待主管或从事的工作，坚持以大局为重，不计个人得失，使所负责的工作始终保持正确的方向。无论何时何地，无论工作难度大小，无论待遇高低，本人都始终坚持积极做人，认真做事，忠诚于所在组织，忠实履行职责，始终保持强烈的事业心和责任心，一丝不苟扎扎实实地去努力做好每一项工作，并不断取得优良成绩，得到上级或领导的重视和支持。

五是识人知己，头脑清醒。既了解上级和领导意图，也熟知同事和下属的优缺点；既尊重支持领导，也团结同事和友邻；既理解别人，更能正确认识自己；既知道自己的长处，也深知自己能力、水平有限；既不恃绩自傲，更不得意忘形。总是与人为善，对事不对人；既坚持原则，又灵活处事，因而能够获得各方支持与认可。

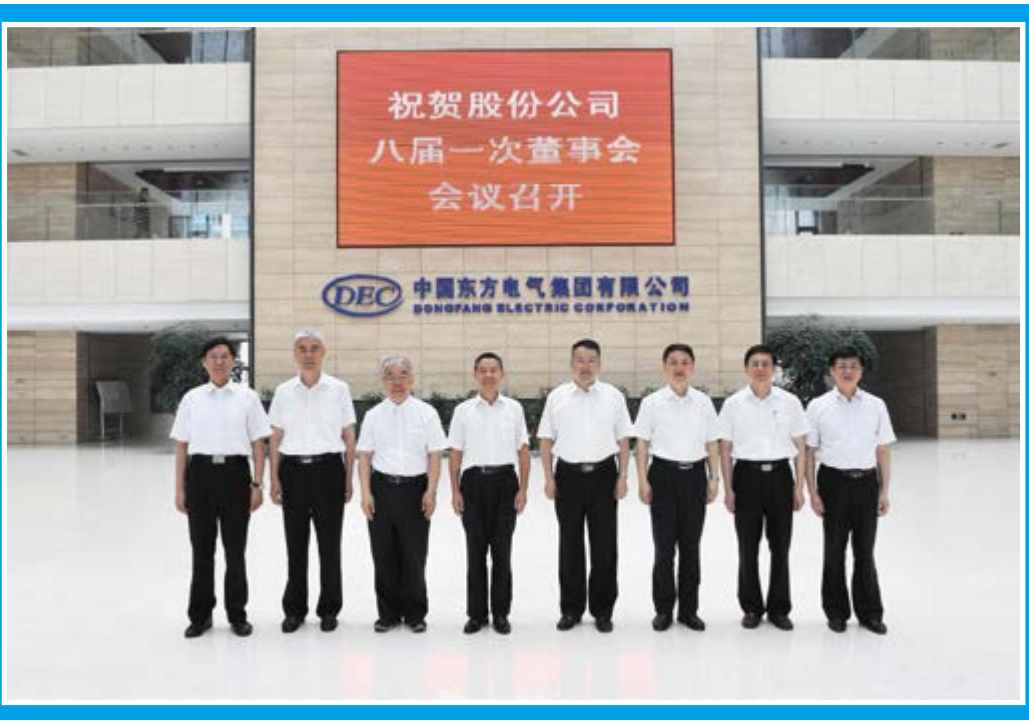
六是严于律己，无愧于心。勇于承担责任，有担当、敢作为，从不委过于人。守纪律，懂规矩，无私无畏，清正廉洁。无愧于党的培养和军队的锤炼，无愧于工作过的单位，无愧于相关领导、同事和所属职工群众。人生如斯，工作如此，吾心安矣。

回顾43年的工作历程，不由从内心深处浮现诸多君子影像，泛起许多感恩之情。诸如中国电子两任董事长熊群力、芮晓武先生，四任总经理杨晓堂、刘烈宏、陈肇雄、王金城先生，还有总会计师李晓春先生；中电物资两位总经理师金泉、裴永朗先生；军委空后杨德春部长、空后修建部傅熬洪部长、修建部财务处刘志华、范崇本处长；空军工程兵第二团王奎之团长、李福瑞参谋长、宋述典协理员，还有团教导大队周荣道大队长；以及江西省乐平县（市）山下小学老师徐水英女士、朱金生、廖新兵先生，等等。正是在他们的关心、支持与帮助下，才有了我如此奇特的人生历程和如此令人欣慰的工作成就，也才有了这本书诞生的基础与条件。我由衷地向他们表示深深的敬意和诚挚的感激。无论他们此刻是贫穷还是富贵，是忙碌还是清闲，是劳作世间还是仙游九天，我都永远铭记他们，深深地祝福他们！

谨以此书特别敬献给生我养我，含辛茹苦，61岁即英年早逝的父亲和90余岁鹤年仙辞的母亲，祈愿此书可以告慰他们的在天之灵。

最后，特别感谢国务院国资委和中国电子主要领导对本人的特殊关照与信任。在本书筹划之时，国资委已将退休的我，推荐安排到中国东方电气股份公司担任独立董事，让我有机会继续为中央企业改革发展做出努力和贡献。因此谨将中国东方电气股份公司新一届董事会成员合影作为本书的结束，并借此作为本人丰富人生的新起点。

2015年8月18日



左一为本书编者，左二为“中电投集团——国际发展”原总裁谷大可，左三为独立董事——清华大学教授陈章武，左四为东方电气股份董事长——东方电气集团总经理斯泽夫，左五为东方电气集团常务副总经理、党组副书记张晓仑，左六为东方电气集团副总经理、党组成员、东方电气股份公司董事、总经理温枢刚，左七为东方电气集团副总经理、党组成员、东方电气股份公司董事、总经理朱文巢，左八为东方电气集团总法律顾问、东方电气股份公司董事张继烈。